

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
CREACIONES LAS DOS MM**

DIANA MARCELA RAMOS AREVALO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
CREACIONES LAS DOS MM**

DIANA MARCELA RAMOS AREVALO

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Directora

**BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de Empresas

SATURIA PUENTES

Jurado

SAMMY FERNANDEZ

Jurado

Santiago de Cali, 17 de Noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

La profesora Beatriz Agudelo quien con sus enseñanzas y conocimientos me motivó a cristalizar esta idea de proyecto. Gracias por su valiosa colaboración, diligencia, apoyo, motivación incondicional y suministro de información sin ninguna reserva, fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Gracias a mi familia que siempre estuvo apoyándome en lo que necesitara y siempre confiaron en mí.

Y en general a todas aquellas personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACION	20
4. MARCOS DE REFERNCIA	
	21
4.1 ANTECEDENTES	21
4.2 Marco teórico	23
4.2.1 Área administrativo.	23
4.2.1.2 Proceso administrativo	23

4.2.1.3 Principios administrativos	23
4.2.1.4 Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	23
4.2.2 Área de mercadeo	26
4.2.3 Área de producción	27
4.2.4 Área contable financiera	28
4.3 MARCO CONCEPTUAL	31
4.4 MARCO LEGAL	37
4.5 MARCO CONTEXTUAL	38
 5. METODOLOGÍA	 39
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	40
 6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	 41
6.1 HISTORIA	41
6.2 PRODUCTOS	42
6.3 PROYECCIONES A FUTURO	47
 7. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA	 48
7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	48
7.2 DIAGNOSTICO	48
7.3 PLAN DE MEJORAMIENTO	50
7.4 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	51
7.4.1 Misión y visión	52
7.4.2 Políticas	52
7.4.3 Valores	52

7.4.4	Principios	53
7.4.5	Objetivos	53
7.4.6	Estrategias/ plan de acción	56
7.4.7	Organigrama	57
7.4.8	Perfil de cargos y manual de funciones	59
7.4.9	Definición del grupo de interés.	65
7.4.10	Proceso para el plan de selección de personal.	65
7.4.11	Mecanismos de participación para los empleados	66
7.4.12	Incentivos y motivación para los empleados	67
7.4.13	Comunicación para empleados	67
7.4.14	Estrategias de trabajo en equipo	68
7.4.15	Liderazgo	69
7.4.16	Evaluación de desempeño	70
8.	DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION	75
	DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE MERCADEO	
8.1	DIAGNOSTICO	75
8.1.2	Producto	75
8.1.3	Precio	75
8.1.4	Plaza	75
8.1.5	Promoción	76
8.1.6	Análisis de la competencia	76
8.2	PLAN DE MEJORAMIENTO	77
8.3	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	77
8.3.1	ANÁLISIS SECTORIAL	77
8.3.2	Estrategias de ventas	83

8.3.3 Formatos de sugerencias para los clientes en los puntos de venta.	84
8.3.4 Análisis de la competencia	87
 9. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE PRODUCCION.	 88
9.1 DIAGNOSTICO	88
9.2 PLAN DE MEJORAMIENTO	89
9.3 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.	90
9.3.1 Formato de inventarios de entrada de materia prima	90
9.3.2 Diagramas de Flujo	93
9.3.3 Manejo de los residuos productos del proceso de producción	106
 10. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA CONTABLE FINANCIERA.	 108
10.1 PLAN DE MEJORAMIENTO	108
10.2 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	108
 11. CONCLUSION	 119
 BIBLIOGRAFIA	 121
 ANEXOS	 123

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Forro licuadora.	44
Figura 2. Forro cubiertos.	44
Figura 3. Limpión toalla estampado.	45
Figura 4. Limpión sesgo.	45
Figura 5. Limpión toalla liso.	45
Figura 6. Delantal plástico.	45
Figura 7. Delantal dacron.	46
Figura 8. Limpión Nevera.	46
Figura 9. Cogeolla estampado.	46
Figura 10. Cogeolla dacron.	47
Figura 11. Organigrama actual de la empresa.	58
Figura 12. Organigrama proyectado.	59
Figura 13. Plan de selección.	66
Figura 14. La rejilla administrativa.	69
Figura 15. Formato de Sugerencia	84
Figura 16. Logo Creaciones las dos M.M.	85
Figura 17. Tarjeta de presentación.	86
Figura 18. Volante de promoción.	86
Figura 19. Plano actual.	89
Figura 20. Plano proyectado.	90
Figura 21. Diagrama de flujo de productos.	95

	Pág
Figura 22. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado mediano, toalla liso mediano y dulceabrigo.	97
Figura 23. Diagrama de flujo proceso limpión toalla estampado Pequeño y toalla liso pequeño.	99
Figura 24. Diagrama de flujo de proceso del limpión nevera toalla estampado y toalla liso.	101
Figura 25. Diagrama de flujo de proceso del forro licuadora y Forro cubiertos.	103
Figura 26. Diagrama de flujo de proceso del delantal plástico y delantal dacron.	105
Figura 27. Diagrama de flujo de proceso del cogeolla.	105

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro1. Portafolio de productos.	17
Cuadro 2. Tipo de empresas.	38
Cuadro 3. Portafolio de productos.	43
Cuadro 4. Análisis DOFA	54
Cuadro 5. Estrategia desarrollar nuevos productos acordes con las necesidades del cliente.	56
Cuadro 6. Estrategia realizar estrategias publicitarias destacando las bondades de los productos.	56
Cuadro 7. Estrategia Abrir nuevos mercados. para incrementar utilidades	57
Cuadro 8. Estrategia Invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción	57
Cuadro 9. Orientación al servicio.	71
Cuadro 10. Relaciones efectivas.	71
Cuadro 11. Recursos al servicio del negocio.	72
Cuadro 12. Cumplimiento de normas.	72
Cuadro 13. Trabajo en equipo y colaboración.	73
Cuadro 14. Orientación al logro.	73
Cuadro 15. Formato de sugerencia.	84
Cuadro 16. Matriz del perfil competitivo.	87
Cuadro 17. Formato de entrada de mercancía.	90

Cuadro 18. Formato de inventario materia prima.	92
Cuadro 19. Resumen de actividades.	94
Cuadro 20. Resumen de actividades	96
Cuadro 21. Resumen de actividades	98
Cuadro 22. Resumen de actividades	100
Cuadro 23. Resumen de actividades	102
Cuadro 24. Resumen de actividades	104
Cuadro 25. Resumen de actividades	106
Cuadro 26. Tabla de activos.	109
Cuadro 27. Ingresos.	110
Cuadro 28. Egresos.	110
Cuadro 29. Costos variables.	111
Cuadro 30. Costos.	112
Cuadro 31. Estado de resultados.	112
Cuadro 32. Balance general.	114
Cuadro 33. Flujo de ingresos y egresos.	115
Cuadro 34. Razones financieras.	118

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Portafolio de productos	123

RESUMEN

En este trabajo se presentara un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las cuatro áreas funcionales de Administración, Mercadeo, producción y contable financiera de la empresa Creaciones las dos M.M la cual se dedica a la fabricación y venta de lencería para la cocina. La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos en los Almacenes la 14 ubicados en Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Pereira. Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos.

En cada una de las áreas funcionales se realizó un diagnóstico, seguido de un plan de mejoramiento en donde se aplica algunas implementaciones acorde con el presupuesto de la empresa.

Palabras clave: Diagnostico, plan de mejoramiento, ejecución, implementaciones, sistematización, liderazgo, plan de trabajo, diseño, objetivos, metas, estrategias, principios, valores, trabajo en equipo, delegación, producto, precio, mercado, publicidad, inventarios, formatos, producción, competencia, planos, diagrama de flujo, contabilidad, estados financieros, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, balance general, P Y G, flujo de ingresos y egresos, razones financieras.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado pretende contribuir al mejoramiento de la gestión organizacional de la empresa Creaciones las dos M.M dedicada a la fabricación de lencería para cocina.

En primera instancia se presenta un diagnostico en las áreas administrativa, mercadeo y ventas, producción y contable financiera, con el fin de conocer la situación actual de la empresa posteriormente se plantean unas estrategias en las áreas funcionales analizadas con el fin de que la gerencia pueda contar con acciones concretas que permitan mejorar el desempeño de la organización.

Algunas de estas estrategias se han implementado con el apoyo incondicional de la gerencia con miras, no solo a lograr que la empresa crezca y sea sostenible en el tiempo sino también poder culminar con éxito el proceso de formación profesional, aplicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“CREACIONES LAS DOS M.M” es una empresa dedicada al diseño y confección de artículos de lencería para la cocina (limpiones, coge ollas, delantales ente otros), creada en Cali hace veinte años y ubicada en la Cra 32 # 9ª - 30 barrio Champañagt. de la misma ciudad, con registro mercantil número 607680-1. En la actualidad sus productos se distribuyen en Almacenes la 14 (ver tabla 1, portafolio de productos).

La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos en los Almacenes la 14 ubicados en Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Pereira. Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos.

Cuadro 1. Portafolio de productos creaciones las dos MM.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	UNIDAD
Limpiones estampados	\$ 2.860	1
Limpiones lisos	\$ 2.300	1
Limpión con sesgo	\$ 3.300	1
Dulceabrigos	\$ 1.600	1
Coge-ollas	\$ 1.430	1
Coge-neveras	\$ 3.300	1
Forro para licuadora	\$ 8.500	1
Forro para cubiertos	\$ 7.200	1
Forro para la arrocera	\$ 10.500	1
Delantales	\$ 6.000	1
Toalla facial	\$ 1.400	1
Talegas para ropa	\$ 7.000	1

La empresa lleva constituida 20 años y ha funcionado empíricamente; en la actualidad no tiene estructuradas las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera, lo cual se convierte en un obstáculo para su crecimiento y competitividad.

Lo anterior conlleva a la existencia de una serie de problemas como la ausencia de una planeación organizacional, perfiles de cargos y mucho menos con un manual de funciones en lo que al área administrativa se refiere.

La empresa no maneja inventarios ni ejerce controles de materia prima, producto en proceso y producto terminado, del mismo modo no aplica estrategias de mercadeo en cuanto a diseño de marca, precio, distribución, publicidad y ventas.

En lo que a la parte contable financiera se refiere, la empresa carece de una planeación de las inversiones, costos y gastos, así como de la elaboración de estados financieros y cálculo de indicadores.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo pretende a partir del análisis externo e interno de la empresa, estructurar un plan de mejoramiento en sus áreas funcionales con el fin de proyectar la empresa y en cierta medida asegurar su sostenimiento en el largo plazo.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cabe preguntarse entonces: ¿cuál sería el plan de mejoramiento adecuado para la empresa Creaciones las dos MM?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- De qué manera el manejo del área administrativa puede influir en la toma de decisiones para un óptimo desempeño organizacional?
- ¿Qué mejoramiento podría tener “Creaciones las dos MM” en su control de calidad y en la compra de materia prima al estructurar el área de producción?
- ¿Qué ventajas le ofrece a Creaciones las dos MM la puesta en marcha de estrategias de mercadeo para ampliar su portafolio de clientes?
- ¿Cómo el conocimiento de los movimientos contables financieros le permitirá a “Creaciones las dos MM” mejorar sus indicadores financieros?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera para la empresa Creaciones las dos MM.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la descripción de la empresa Creaciones las dos MM.
- Realizar el diagnóstico en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera de la empresa Creaciones las dos MM.
- Formular el plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera de la empresa Creaciones las dos MM.
- Implementar el plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera de la empresa Creaciones las dos MM.

3. JUSTIFICACIÓN

Para Creaciones las dos MM es importante estructurar un plan de mejoramiento que le permita crecer ordenadamente a través del control eficiente de sus operaciones administrativas, productivas, de mercadeo y contable financieras, con el fin de que en un plazo de 5 años, pueda convertirse en una empresa con presencia en los diferentes almacenes de cadena ubicados en Colombia a partir de una diversificación de productos a través de nuevos diseños y otras líneas de productos.

Algunos de los beneficios de implementar dicho plan son:

- Formular y desarrollar métodos adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.
- Analizar los factores que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
- Realizar un adecuado seguimiento de todas las transacciones efectuadas por la empresa.

Logrando lo anterior, la empresa podrá crear nuevos puestos de trabajo y generar empleos directos e indirectos que posibilitarán mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Algunos de los trabajos similares a este proyecto que se han realizado para mejorar el desempeño de las organizaciones son:

El trabajo de grado de Lidia Andrea Acosta Martínez ¹ titulado “plan estratégico de mejoramiento para optimizar la efectividad en la unidad de negocios de tarjeta de crédito marca propia la 14”, se da a conocer la tarjeta de crédito marca propia la 14, como una nueva línea de crédito de consumo para la compañía Giros y Finanzas, con la cual busca ingresar y posicionarse en el mercado de las tarjetas de crédito, aliándose con la compañía Almacenes la 14. Esta empresa necesitaba mejorar la operatividad con el fin de incrementar la colocación de tarjeta de crédito marca propia la 14, toda vez que no se cuenta con la información que le permita determinar las causas que justifican los inadecuados resultados de la implementación de la tarjeta de crédito. Este estudio se hizo con el fin de identificar las falencias que se presentan en los procesos operativos, que no permiten el cumplimiento de metas presupuestadas con el fin de presentar un plan estratégico de mejoramiento en busca de optimizar la efectividad en la unidad de negocios tarjeta de crédito la 14, mediante la consolidación del lanzamiento de la tarjeta y el acompañamiento a la gestión empresarial.

Oswaldo Salazar Mora² desarrolla el trabajo titulado “diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera para la empresa Monopolio Grupo Evolución” en el cual se realiza un diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa para luego diseñar e implementar estrategias conducentes a mejorar el desempeño organizacional a través del conocimiento de su situación tanto a nivel interno como externo.

¹ MARTÍNEZ ACOSTA, Lidia. Plan estratégico de mejoramiento para optimizar la efectividad en la unidad de negocios de tarjeta de crédito marca propia la 14. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias básicas y administrativas, 2009. p110.

² MORA, Oswaldo. Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera para la empresa Monopolio Grupo Evolución. Trabajo de Grado Administrador de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias básicas y administrativas, 2009. p 235.

Carlos Humberto Benítez³ por su parte, realiza el trabajo “planeación estratégica en Pollos Maravilla” donde se describe como la empresa enfrentó y superó la competencia agresiva, las políticas de gobierno y la falta de conocimiento en la parte administrativa, producción y ventas, con la ayuda de la planeación estratégica, contribuyendo en la visualización de su futuro así como en el establecimiento de su propósito en el corto, mediano y largo plazo.

Otro de los trabajos realizados es el de Juan Felipe Garzón⁴, “desarrollo de una planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos”, en donde se concluye que la planeación estratégica es la base que sostiene el funcionamiento administrativo, y de ésta depende en gran medida el éxito o el fracaso de toda empresa pues en la planeación se definen los objetivos y metas, y se establece una estrategia global para lograrlas.

De igual manera Elizabeth Méndez⁵ en su trabajo de grado “estructuración de funciones de la empresa de distribución eléctrica de oriente S.A.”, afirma que su estudio sobre la departamentalización organizacional le permitió a la compañía un aumento en las ventas, en los salarios y el buen manejo de los clientes, a través de una reestructuración de las tareas y la eficiencia en el servicio.

El último estudio encontrado fue el trabajo de investigación realizado por Elizabeth Méndez de la Universidad ICESI, titulado “diseño de estructura organizacional del Servicentro Técnico Toyota”, en el que la división del trabajo a través de la organización por sectores, le permitió a la empresa una mayor coordinación en busca del logro de los objetivos organizacionales.

³ BENITEZ, Carlos. Planeación Estratégica Pollo Maravilla. Trabajo de Grado de Universidad. Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Básicas Administrativas, 2009. 200 P.

⁴GARZÓN, Juan Felipe. Desarrollo de una planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos, Trabajo de Grado Administrador de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de ciencias básicas y administrativas, 2005. 190 p.

⁵MÉNDEZ, Elizabeth. Diseño de estructura organizacional de Servicentro técnico Toyota, Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ingeniería, 2008. 250 p.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Área Administrativa

4.2.1.2 Proceso administrativo. Fayol⁶ planteó que el proceso administrativo y sus elementos constitutivos son: la previsión o planeación la cual es el cálculo del porvenir o pronóstico y la preparación del porvenir. La función organización consiste en proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento (materias primas, herramientas, capitales y personal), en donde estos elementos pueden dividirse en organismo material y el organismo social. Para tratarlas se refiere inicialmente a la forma que crece el cuerpo social, que forma toma en diversos niveles de desarrollo, como se ramifican las diversas unidades componentes y que numero de niveles jerárquicos está asociado a este crecimiento. Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección, que consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en aras del beneficio de la empresa. Considera que el arte de dirigir se basa tanto en cualidades personales como en el conocimiento de los principios generales de la administración. La coordinación consiste en dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen; es adaptar los medios al objeto. El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin que se puedan reparar y evita su repetición.

4.2.1.3 Principios administrativos. Henry Fayol planteó que los principios de la administración son como un faro, una guía, una luz y son:

La división del trabajo. A través de la especialización, las personas pueden llegar a tener un grado mayor de experticia y por lo tanto ser más productivas. El propósito de la división del trabajo es producir más y un mejor trabajo con el mismo esfuerzo. A través de ella se reduce el número de objetos a quienes se debe prestar atención y es reconocido como el mejor medio de hacer uso del trabajo

⁶ FAYOL, Henry. Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organización [en línea]. [s.l.]: The OD Institute, 1997-1999-2001-2002 [consultado 23 de febrero de 2012]. Disponible en Internet:<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>

individual y grupal. Sostiene que la división del trabajo no es solamente aplicable al trabajo técnico, sino también a todo otro tipo de trabajo que involucra a un número de personas importante y que a su vez demande habilidades variadas. Sostiene que aunque las ventajas son reconocidas universalmente y el progreso no puede existir sin el trabajo especializado de maestros y artistas, la división del trabajo puede tener sus límites que tanto la experiencia del gerente como su sentido de proporción debe saber ameritar. Los superiores tienen la atribución de emitir órdenes asumiendo la responsabilidad inherente a las mismas, y tienen el poder de conseguir obediencia. Fayol realiza una distinción entre la autoridad gerencial que es derivada de la posición, y la autoridad personal del gerente que está compuesta por su inteligencia, experiencia, valores morales, habilidad de conducción, su historia de servicios, entre otros. Hace especial mención al hecho que la autoridad personal es un complemento indispensable para la autoridad gerencial o de posición. El buen gerenciamiento incluye entre otras condiciones la capacidad de aplicar sanciones, lo que no es sencillo, en especial en empresas grandes; y la aplicación de sanciones – y medidas correctivas – se hacen aún más difíciles a medida que uno se mueve hacia arriba en la pirámide organizacional.

Disciplina. Fayol hace mención a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo. La disciplina es el resultado de “acuerdos” entre la empresa y su personal, siendo en muchos casos el resultado de “distintos acuerdos”. Fayol tiene en cuenta un concepto muy importante en cuanto a disciplina que va un paso más allá del concepto de disciplina tomado de una institución militar. En estas instituciones disciplina “constituye la fuerza fundamental de las fuerzas”; Fayol prefiere combinar esta concepción con: “Disciplina es lo que los Líderes pueden hacer de ella”, que encuentra sus fortalezas en los valores de estos mismos líderes, en la unidad de mando, dejando bien claro que cada trabajador debe tener solamente un jefe evitando todo conflicto en cuanto a instrucciones, colocando en claro que los seres humanos no toleran “doble mando”. Algo similar ocurre cuando no se realiza una demarcación clara de los departamentos y secciones.

Unidad de dirección. Es una condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir.

La remuneración. La paga es un motivador de suma importancia para Fayol, pues a través del estudio de distintos sistemas de remuneración aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración. Lo que un buen gerente debe buscar en relación a la paga es que ésta asegure una remuneración justa; estimule los

esfuerzos que están bien direccionados; y no exista una sobre-paga más allá de ciertos límites.

Centralización – Descentralización. Sugiere que el grado de centralización/descentralización depende en gran medida del negocio mismo como también del personal que lo compone. Fayol sugiere que la centralización responde al orden natural; todo organismo tanto animal como social, tiene sensaciones que convergen hacia su cerebro o parte directriz, y de ese cerebro se emanan órdenes a todas las demás partes del organismo que está en movimiento. En las pequeñas empresas sugiere que el mejor sistema se sustenta en una mayor centralización, pero a medida que las empresas crecen en tamaño, esto se complica ya que se hace necesario agregar “intermediarios”. Lo único cierto es que si la empresa se orienta en darle más autonomía e importancia a los subordinados, entonces la descentralización es el esquema a predominar.

Equidad. “Se refiere a la combinación entre benevolencia y justicia. Estabilidad del personal. Encuentra su sustento en el hecho que es necesario tanto transcurso del tiempo como el dinero para entrenar a las personas a ser buenos gerentes. Fayol sustenta la posición que empresas exitosas tienden a contar con personal gerencial estable. Iniciativa”. Tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa. Espíritu de cuerpo. Los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: “La unión hace la fuerza”. Se puede consolidar a través de la unidad de mando y por otro lado existen dos errores: a. la interpretación incorrecta del “divide y reina” y b. el abuso de las comunicaciones escritas.

4.2.1.4 Liderazgo, motivación y trabajo en equipo. Una de las teorías sobre la motivación más importante fue la teoría de tres necesidades de David McClelland, quien contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas: poder (ejercer influencia y control), asociación (las personas les preocupa mantener buenas relaciones sociales) y logro (poseen un intenso deseo de éxito y un inmenso temor al fracaso).

Otra teoría importante que va de la mano con la teoría de las relaciones humanas es la de Kurt Lewin⁷, que plantea alrededor de los años treinta, la dinámica de grupos, consistente en que los grupos se componen de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales.

⁷ KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. Bogotá 2002. Mc grawhill. p 255.

En lo que a teorías de liderazgo se refiere se encuentra a Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, quienes propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Ésta sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

4.2.2 Área de mercadeo. Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60's. El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50's por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's.

El concepto de las cuatro P fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición.

El concepto de la mezcla de mercadeo tuvo sin embargo otros antecedentes: en los años 50's en Europa, los investigadores de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercadeo que hoy se conoce, basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz⁸, que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

La mezcla de mercadeo se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor, las cuales son producto, precio, plaza, promoción y producto.

4.2.3 Área de producción. Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente interno y externo. "Un proceso se reconoce si tiene definidos y establecidos: los objetivos, el responsable, el alcance, los insumos, los productos, los recursos, la duración y la capacidad"⁹.

⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc grawhill.p 332.

⁹ AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Incontec. 4 ed. Bogotá 2007. Mc Graw Hill. p 380.

Tipos de procesos:

Los procesos de proyectos corresponden a una serie de pasos diseñados para elaborar un único producto, en donde hay gran variedad de interdependencia de actividades. Se utilizan los diagramas en redes y personal especializado.

Los procesos de taller están relacionados con el desarrollo personalizado de cada producto o servicio, volúmenes de producción bajos, poca automatización, producción según especificaciones individuales y usualmente no siguen la misma secuencia de las actividades.

Proceso discontinuo corresponde a actividades no necesariamente secuenciales y uniformidad de productos, tamaño de lote mayor, estrecha relación entre tareas necesarias y no cuenta con un uso eficaz de la cadena de montaje.

Proceso de producción en línea es donde se desarrollan secuencialidad y estandarización de actividades, hay altos volúmenes de producción, alta especialización en la mano de obra, uniformidad de productos y eficacia en la cadena de montajes.

Los procesos en células son equipos nucleares que desarrollan y mejoran un proceso y parte de él, conjugan procesos en línea, altos volúmenes de producción y alta estandarización de productos y actividades.

Procesos continuos son automáticos de desarrollo permanente, altos volúmenes de producción, alta estandarización de productos, son altamente automatizados con poca mano de obra y estandarización de actividades.

“En cuanto a la terminología empleada en el análisis de procesos, se encuentra el tiempo del ciclo, que es el tiempo de terminación de unidades sucesivas y la frecuencia en que una unidad es terminada; el cuello de botella es el factor productivo que limita la capacidad del proceso”, usualmente es la actividad con mayor tiempo de ciclo; el tiempo muerto es el espacio de tiempo en que no se está realizando un trabajo útil para el proceso, el cual puede ser de un trabajador o una maquina; el tiempo de respuesta de manufactura por su parte es el tiempo transcurrido entre la entrada de una materia prima, su procesamiento, inventarios y demás hasta su salida. Lo anterior está asociado al balance de un proceso, que implica que todas las actividades que lo componen se pueden desarrollar en el mismo ciclo de tiempo. “En cuanto al tamaño del lote se puede decir que es el

número de productos iguales que un proceso puede generar de manera consecutiva y el tiempo de preparación es el que corresponde al tiempo de ajustar las maquinas, herramientas e instruir al personal antes de iniciar un proceso específico de un producto o servicio”¹⁰.

4.2.4 Área contable financiera. En cuanto a las teorías involucradas en el área contable financiera, “es importante empezar por la definición de costo, que se entiende como el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo, es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa”¹¹.

Los costos se clasifican de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

Costos de acuerdo a la función que cumplen. El costo de producción es el que permite obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación; el costo de comercialización es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes; el costo de administración es el necesario para la gestión del negocio; el costo de financiación es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio.

Costos según su grado de variabilidad. El costo fijo es aquel cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender".

Costos según su asignación. Los costos directos son aquellos que se asignan directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables, los costos indirectos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto.

¹⁰ DEL CAMPO. Pedro. Gestión de operaciones administración en la cadena de abastecimiento [en línea] [s.l.] : abril 4 2003,[consultado en febrero 7 2007] Disponible en Internet: <http://F:\ANTEPROYECTO\Gestión Procesos.ppt>

¹¹ GARCÍA. Oscar León. Administración financiera.2 ed. Madrid: McGraw hill.2006. p280.

Costos según su comportamiento. El costo variable unitario es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado; el costo variable total es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; “el costo fijo total es la suma de todos los costos fijos de la empresa; el costo fijo unitario es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados; y el costo total es la suma del costo variable más el costo fijo”¹².

En lo referente a los aspectos financieros, se puede decir que el balance general es el documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. El balance general comparativo es en el que se comparan los diferentes elementos que lo integran en relación con uno o más periodos, con el objeto de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de una empresa y facilitar su análisis. “El balance general consolidado es aquél que muestra la situación financiera y resultados de operación de una entidad compuesta por la compañía tenedora y sus subsidiarias, como si todas constituyeran una sola unidad económica”.¹³

El Estado de Pérdidas y Ganancia es un estado financiero básico, es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

La cuenta de pérdidas y ganancias se encarga de mostrarnos el beneficio o pérdida de la empresa. Aunque esta cuenta se puede consultar en cualquier momento del ejercicio, normalmente se utiliza al final del mismo. “La cuenta de pérdidas y ganancias se calcula con los Resultados de operación o explotación,

¹² Costos. [en línea] Guatemala: 2007. Consultado el 2 d Agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

¹³ DOMINGUEZ. AVILA. Edgar Estado de situación financiera. [en línea] México: WebProfit Ltda. 2004. [Consultado el 6 de marzo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/estasisfin.htm>

Resultados financieros y Resultados extraordinarios temporales, debido a que se cierran al final el periodo contable”.¹⁴

Los indicadores financieros por su parte, consisten en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada. Existen varios tipos:

Los indicadores de liquidez. Determinan la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Los indicadores de apalancamiento muestran la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo; y

Los indicadores de rendimiento miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para un óptimo desarrollo del proyecto de investigación, es necesario tener en cuenta términos como:

4.3.1. Estructura organizacional. “Corresponde a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa”.¹⁵

Importancia de la contabilidad [en línea]. Bogotá.: HELISA 2010 .[consultado el 3 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/contabilidad.html>

¹⁵ DAVILA L DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill 2001. p 115.

La empresa Creaciones las dos M.M no cuenta con una buena estructura, por tal motivo en este proyecto se le diseñara.

A pesar de que la empresa está constituida por pocos trabajadores, ninguno de ellos tiene claro cuál es su cargo y las actividades respectivas a este, lo cual causa desorden, confusión y pérdida de tiempo. los siguientes términos serán de gran aporte para la empresa:

4.3.2. Especialización del trabajo. “Descripción del grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas”.¹⁶

4.3.3. Departamentalización. Una vez las tareas se dividen deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes puedan ser coordinadas.

4.3.4. Cadena de mando. Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.¹⁷

4.3.5. Amplitud de control. Es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.

4.3.6. Centralización. “Describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización”.¹⁸

Creaciones las dos M.M es una empresa que tiene gran oportunidad en el mercado tanto nacional como internacional, con este proyecto se le construirá muchas oportunidades y grandes bases para su futuro, en donde podrá contar con un gran diseño que garantizara su solidez y productividad frente a la competencia. Para esto se tendrá que contar con:

¹⁶ SERNA. GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 9 ed. Argentina, 2005. 450 p.

¹⁷ KOONTZ, Harol y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. México, McGraw Hill 2002.p 182.

¹⁸ HERRERA. VALDEZ. Clemente. Delegación, descentralización y Centralización. [en línea]. [S.l] 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/delegacion-descentralizacion-y-centralizacion-administrativa.htm>.

4.3.7. Formalización. Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y los procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

4.3.8 Centro operativo. “Que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización”.¹⁹

4.3.9. Personal de apoyo. “Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización”.²⁰

4.3.10. Planeación organizacional. La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Es una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Con la planeación organizacional Creaciones las dos M.M contara con unas ventajas competitivas, en donde abarcara no solo al gerente sino a toda la organización, pues con ella se toman decisiones de todo tipo y lo más importante ayuda a crear la eficiencia para alcanzar los objetivos.

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Formulación de estrategias
- ✓ Desarrollo de los planes de operación
- ✓ Establecimiento de presupuestos financieros
- ✓ Ejecución de las operaciones

4.3.11. Método DOFA. es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. “El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas

¹⁹ GONZALES. carlós, El futuro de los Negocios. 10 ed. México: Thompson, 2006. p 150.

²⁰ La estructura empresarial. [en línea] Bogotá: GURU 2002. [Consultado el 11 de Junio de 2010]
Disponble en Internet:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

(PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover”.²¹

Con el método DOFA se encontraran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Creaciones las dos M.M, el cual ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, y si no lo está ayudara a crear las estrategias para afrontarlo.

Para que una empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos necesita no solo de una dirección, sino también de un buen personal el cual realice y coopere muy bien con las actividades de la empresa, para que esto se cumpla hay que brindarle al personal todo el apoyo y la estabilidad necesaria, Los siguientes términos serán de gran ayuda para el plan de mejoramiento que se le propondrá a Creaciones las dos M.M;

4.3.12. Liderazgo. El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.²²

4.3.13. Líder. Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida en llevar adelante la misión del proyecto.

4.3.14. Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.

4.3.15. Motivación. “La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.²³

²¹ SERNA. Humberto. Gerencia estratégica.9 ed. Bogotá: 3 editores 2005. P 140.

²² Ibid., p 166.

²³ GONZALES. carlós, El futuro de los Negocios. 10 ed. México: Thompson 2006.p 88.

4.3.16. Organigrama. “Es una representación gráfica de una organización, revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad”.²⁴

Creaciones las dos M.M para ser una gran competidora necesita fortalecer su mix de mercadeo en donde tener claros estos términos será de gran ayuda:

4.3.17. Producto. Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

4.3.18. Precio. “Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio”.²⁵

4.3.19. Plaza. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

4.3.20. Promoción. “Consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio”.²⁶

En el diseño y plan de mejoramiento para Creaciones las dos M.M en cuanto al área de producción se dejen planteados y formalizados todo lo que la compone:

4.3.21 Proceso. “Consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc”²⁷

4.3.22 Proceso clave. “Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

²⁴ DAVILA DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Argentina: Mc Graw Hill 2001,p 189.

²⁵ GUIDA, Martin. Diccionario de mercadeo Internacional. 9 ed. Bogotá: Pearson, 2006. p 256.

²⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. México: 3 editores, 2011, p 75.

²⁷ AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Incontec. 4 ed. Costa Rica: McGraw hill, 2007. p 89.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso”.²⁸

4.3.23 Procedimiento. Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

4.3.24 Actividad. “Es la suma de tareas; normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso que normalmente se desarrolla en un departamento o función”.²⁹

Los siguientes términos se diseñaron para que Creaciones las dos M.M tenga una buena eficacia, eficiencia y productividad.

4.3.25 Indicador. “Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”.³⁰

4.3.26 Diagrama de flujo. Es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

4.3.27 Flujograma. Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor). El flujograma hace más

²⁸ CHASE, James. Administración de producción y operaciones.10 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2008. p 220.

²⁹ COGGINS, Clemency. Administración de Operaciones. 11 ed. Argentina: Pearson, 2007. p 288.

³⁰ NEGRIN. Ernesto. La gestión por procesos [en línea] [S.I.]. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: [http:// F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht](http://F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht)

fácil el análisis de un proceso para la identificación de las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.³¹

Una empresa que no lleve en libros sus gastos, ganancias y pérdidas no podrá tener un buen manejo de su rentabilidad por ese motivo en este proyecto se definirá y se hará una propuesta del área contable:

4.3.28 Inversión. “Es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo”.³²

4.3.29 Desembolso. Es un concepto de tipo financiero, que forma parte del manejo de dinero. Su incidencia está relacionada con los movimientos (ingresos y egresos) de caja o tesorería.

4.3.30 Activo. “Es todo lo que tiene la empresa y posee valor”.³³

4.3.31 Pasivo. Es todo lo que la empresa debe.

4.3.32 Patrimonio. “Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance”.³⁴

4.3.33 Capital. “Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa”.³⁵

4.4 MARCO LEGAL

Las leyes o reglamentaciones por las cuales se rige la empresa Creaciones las dos M.M corresponden a la ley 590 del 2000 que es la ley que clasifica a las

³¹ El flujograma. [en línea] [S.I]: 2009. [consultado el 22 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

³² GITMAN.J, Mac Daniel. Principios de administración Financiera. 11 ed. Puerto Rico: Pearson 2007.p 65.

³³ GITMAN.J, Mac Daniel. Fundamentos de Inversiones.10 ed. México: Pearson, 2009.p 55.

³⁴ Patrimonio vs patrimonio bruto. [en línea].[S.I]: 2010. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/patrimonio-bruto-vs-patrimonio-liquido.html>

³⁵ costos. [en línea] [S.I]: 2009. [Consultado el 4 de Enero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

empresas en micro, pequeñas y grandes empresas como se muestra a continuación.

Cuadro 2. Tipos de empresas.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	MONTO DE ACTIVOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Micro	Menos de 501 SMLV	Menos de 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5001 Y 15000 SMLV	Entre 51 y 200 trabajadores

De acuerdo a lo anterior se evidencia que la empresa Creaciones las dos M.M es una microempresa por lo que cuenta con tres trabajadores y su capacidad de producción es reducida.

4.5 MARCO CONTEXTUAL

El espacio y el tiempo sobre el cual se realiza la investigación es:

Espacio: Específicamente y en pro del logro de mejores resultados, en la misma empresa:

- Nombre: CREACIONES LAS DOS M.M
- Dirección: Cra 32 # 9ª - 30, barrio Champañagt.

Tiempo: El desarrollo general del proyecto será en el transcurso del semestre, es decir, va desde febrero de 2011 a junio de 2011.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología a desarrollar en este estudio es exploratoria y descriptiva. La exploratoria tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos de una situación y es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos. Esta investigación cumple con estas características, pues a través de la observación directa y las encuestas se podrán realizar análisis que conlleven al desarrollo coherente de las diversas etapas del proyecto.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables³⁶. Este proyecto es descriptivo pues no se limita solo a la presentación de la situación actual de la empresa sino también a la formulación y ejecución de estrategias conducentes a la mejora del desempeño organizacional, para garantizar en parte el crecimiento sostenido de la compañía.

³⁶ Investigación descriptiva y exploratoria. Procesos [en línea] [S.l]: 2006 .[Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología usada para abarcar los objetivos del proyecto es:

Descripción de la empresa. Se realizaran entrevistas al gerente y colaboradores con el fin de conocer la empresa y poder contar con las bases para la elaboración del diagnóstico de las áreas funcionales.

Diagnóstico del área administrativa, producción, mercadeo, contable y financiera. Se realizará un análisis estructural, entrevistas y observación que permitan conocer el entorno interno y externo en el que actúa la empresa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta posee.

Formulación del plan de mejoramiento. Se realizarán entrevistas y observación a los miembros de la empresa para reconocer los aspectos a mejorar y se formulará el plan de mejoramiento, definiendo las estrategias a ser implementadas.

Implementación del plan de mejoramiento. Se ejecutarán las acciones estratégicas adecuadas y seguidamente se analizarán los resultados obtenidos.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Creaciones las dos M.M es una empresa dedicada a la producción y comercialización de lencería para la cocina, que se encuentra ubicada en la Cra 32 # 9ª - 30 barrio Champagnat.

La empresa está conformada por tres trabajadores: Rosa Laso, encargada de la función de costura; Cesar Arévalo, a quien le corresponde la labor de corte y su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de mercadeo y distribución de los productos en los Almacenes la 14 ubicados en Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Pereira.

6.1 HISTORIA

Martha Arévalo fue mercaderista a sus 24 años de edad en la empresa Química Bayer y en Almacenes la 14, en donde tomo experiencia sobre el manejo y control de la mercancía, como la existencia de los productos que habían en la bodega y en la parrilla de los almacenes, organizaba los productos, realizaba los pedidos e impulsaba los productos, Martha se relacionó con muchas personas influyentes de almacenes la 14 entre las cuales estaban; los gerentes, administradores, supervisoras y mercaderistas.

Después de varios años de desempeñarse como mercaderista Martha decidió dejar de trabajar pues sus largas horas de trabajo eran agotadoras, sus pies no resistían puesto que toda su jornada laboral era de pie, el trato de sus jefes no era el mejor y el sueldo era muy poco para las obligaciones delegadas que le habían puesto. Martha quería manejar su propio tiempo y sueldo, pues tenía el ejemplo de sus tres hermanos Cesar, Álvaro y Cayetano que en ese entonces eran vendedores que viajaban por todo el Valle del Cauca consiguiendo nuevos clientes y ventas para sus empresas, sus jornadas eran intensas y no tenían días de descanso, el sueldo servía prácticamente para sobrevivir y mantener a sus hijos y esposas, su hermana Nelly era la que mejor cargo ocupaba en ese entonces era cajera de almacenes la 14, y también le tocaba responder por sus 4 hijos. Martha tenía una ventaja y era que en ese entonces era soltera y no tenía ninguna obligación más que responder por ella misma, y decidió crear su propio negocio con ayuda de su hermana Nelly, lo que es hoy Creaciones las dos M.M, la razón que motivo a incursionar en este tipo de productos fue que evidenció las oportunidades que podría representar la elaboración de estos productos, pues la

demanda de éstos siempre ha sido mayor que la cantidad de empresas que los ofrecen.

Martha empezó con un poco capital para su primera producción, pues en ese tiempo su familia era de escasos recursos y con lo único que contaba era con sus pequeños ahorros, sus primeros meses de ventas fueron muy buenos y así mismo sus ganancias, la familia de Martha fue viendo su crecimiento y empezaron a depender de ella, sus ganancias y mucho más empezaron a ser destinados a la alimentación y estudio de sus sobrinos, por tal motivo su negocio no recibió inversión , pero poco a poco su empresa fue consiguiendo una estabilidad y el objetivo de Martha es crecer como empresaria y en un futuro llegar a exportar su producción.

6.2 PRODUCTOS

Los primeros productos que Creaciones las dos M.M fabricó fueron:

- **Coge ollas** —→ su materia prima es la toalla estampada.
- **Limpiones** —→ su materia prima es la toalla estampada.
- **Dulceabrigos** —→ su materia prima es la toalla de un solo fondo.

La cantidad de pedidos era 300 unidades cada mes por cada referencia para todos los almacenes de la 14 que estaban funcionando en ese entonces los cuales eran la 14 de la quinta, Cosmocentro, La novena y la trece las cuales se ubicaban en el Centro de Cali y ya fueron cerradas .

Poco a poco cuando la propietaria fue adquiriendo mayor conocimiento en cuanto a lenceria se refiere, amplió su portafolio de productos, logrando en la actualidad ofrecer las siguientes referencias:

Cuadro 3. Portafolio de Productos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	TAMAÑO Largo x ancho en cm	PRECIO DE VENTA
189735	Forro licuadora	1	47 x 150	\$ 8.500
189736	Forro cubierto	2	28 x 130	\$ 7.200
189739	Coge olla	5	16 l x 15	\$ 1.650
189740	Limpión # 6	6	26 l x 26	\$ 3.300
189741	Limpión # 7	7	35 x 45	\$ 3.300
189742	Delantal	8	71 x 50	\$ 6.000
138137	Limpión toalla estampado pequeño	9	35 x 45	\$ 2.300
89895	Limpión toalla estampado mediano	10	45 l x 50	\$ 2.860
89897	Coge olla toalla estampado	11	16 x 15	\$ 1.430
156341	Limpión nevera toalla estampado	12	26 x 26	\$ 2.600
652794	Limpión toalla liso pequeño	13	35 x 45	\$ 2.300
652795	Limpión toalla liso mediano	14	45 x 50	\$ 2.700
653550	Coge olla toalla liso	15	16 x 15	\$ 1.450
652796	Limpión toalla liso nevera	16	15 x 15	\$ 2.500
89899	Delantal plástico	17	71 x 50	\$ 3.000
57349	Dulceabrigo	18	35 x50	\$ 1.600

A continuación se presentan imágenes de los productos de Creaciones las dos M.M.

Figura 1. Forro licuadora



Figura 2. Forro cubiertos



Figura 3. Limpión toalla estampado



Figura 4. Limpión sesgo



Figura 5. Limpión toalla liso



Figura 6. Delantales plasticos



Figura 7. Delantal dacron



Figura 8. Limpión nevera



Figura 9. Cogeolla estampado



Figura 10. Cogeolla dacron



6.3 PROYECCIONES A FUTURO

Creaciones las dos M.M desea ampliar su infraestructura, servicios y sus utilidades:

- Infraestructura: Actualmente cuenta con 4 máquinas, 2 industriales y 2 fileteadoras, una mesa para el corte y diseño. La empresa opera en un espacio reservado para tal fin en la residencia de la empresaria.

Algunos de los objetivos de la empresaria es tener un local solo para la empresa, adquirir mayor número de máquinas de mayor tecnología, una cortadora, una mesa de corte más grande, adquirir más herramientas como: tijeras industriales, pulidores, estanterías para los hilos, estanterías para la tela, escritorio, asientos, un computador que cuente con un sistema de información que le permita manejar los inventarios de materia prima, productos terminados, productos en existencia para poder tener un mayor control, una impresora, una bodega en donde su materia prima, materiales y herramientas se ubiquen de una forma ordenada para poder trabajar de una manera más fácil y cómoda, un medio de transporte adecuado a la empresa como una camioneta para entregar mercancía, comprar materia prima, para realizar visitas a los supermercados y a los almacenes con mayor constancia.

- Productos y servicios: la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de lencería para cocina.
- Utilidades: La empresa con la venta de sus productos maneja un buen margen, sin embargo el mantener el mismo nivel de ventas, no le ha permitido crecer y sostenerse como empresa sólida, dado que la producción se destina a un único cliente.

Por tal razón una de sus proyecciones a futuro es el de ampliar su mercado, su portafolio de productos y abarcar otros nichos de mercado, ya que depender de un solo cliente implica: merma en las ventas, ganancias, merma la inversión que se le puede dar a la empresa, en caso extremo cerrar la empresa, producir con una baja motivación para innovar en los productos puesto que se acostumbra a la misma competencia, etc.

Hay que tener en claro que lo máximo que puede representar un cliente para la empresa es el 10% de las ventas, y el otro 80% repartido.

En cuanto a la diversificación la empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos o servicios, encontrar nuevas soluciones para futuros clientes ya que la meta es intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y la innovación.

7. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA

7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta el diagnóstico en el área administrativa realizado con la ayuda de la empresaria, así como las estrategias que se recomiendan y algunas de ellas que fueron puestas en marcha.

7.2 DIAGNOSTICO

Creaciones las dos M.M en cuanto a la planeación organizacional no se encuentra muy sólida y definida puesto que no cuenta con una buena estrategia, la cual hace referencia al logro de objetivos los cuales encaminan y le dan dirección a la organización, la misión razón de ser de una empresa, la visión a donde quiero llegar en algunos años y los planes de acción. Sus valores, políticas y principios corporativos no los tiene definidos para su personal.

La empresa en cuanto a su misión está clara pero no está difundida, no se encuentra estructurada ni está clara para sus trabajadores, lo que es poco apropiado para llevar una buena calidad de vida empresarial ya que esta tiene que ser consecuente con sus principios y valores, la visión empresarial de Creaciones las dos M.M es poco clara, no está definida, solo cuenta con una idea muy general y abstracta que es la de poder llegar a ser una empresa más grande y muy reconocida, tampoco cuenta con una buena dirección para guiarse en su elaboración.

La empresa cuenta con pocos objetivos: desea exportar sus productos a países en donde su trabajo sea valorado y no muy comercial, ampliar sus clientes y crecer como una empresa dedicada al diseño y producción de lencería para la cocina. Para poder cumplir estos objetivos se necesita crear estrategias para hacer realidad, mantener y soportar cada objetivo.

A pesar de que cada uno de los trabajadores de Creaciones las dos M.M son personas de bien, muy cultas, respetuosas, responsables etc., la empresa no tiene claro sus principios a desarrollar ni a ejecutar en sus funciones.

Referente a la función organización, la empresa no cuenta con una buena estructura es decir no tiene definido un organigrama en donde hay división de cargos o trabajo, en cuanto al manual de funciones no lo tienen implantado ni escrito pues a pesar de que tiene pocos trabajadores ninguno tiene muy clara su función a desempeñar pues no siempre hacen lo mismo, pueden tener más claro los procedimientos pero ninguno realiza las actividades de la misma forma a pesar de que todos llegan al mismo final.

En cuanto al liderazgo Martha es la única que lo maneja su actitud frente a su personal siempre es de colaboración, enseñanza y ante todo siempre los guía para que puedan desempeñar bien sus labores, no hay incentivos de motivación para las actividades que ejercen los trabajadores, por lo que la empresa está conformada por pocos trabajadores la comunicación es más fácil y muy directa, pero a pesar de esto hay muy poco trabajo en equipo pues cada uno se encarga solamente de su labor y lo único que importa es la finalización rápida de esta.

Si Creaciones las dos M.M no cuenta con estrategias, ni metas mucho menos tiene un plan de acción para operar. No utiliza herramientas de control ni formatos, ni tablas.

7.3 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Obtener el compromiso de la alta dirección ya que el plan de mejoramiento debe empezarse desde los altos directivos puesto que son los encargados de darle la fuerza y el compromiso a este proceso.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Determinar la planeación de la empresa que abarca la misión, visión, políticas, valores, principios y objetivos.

- Planear las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos.
- Crear el organigrama de la empresa.
- Para que la empresa maneje un mayor orden diseñar el manual de funciones para cada cargo.
- Analizar y pronosticar la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados.
- Definir un proceso para la selección del personal.
- Crear mecanismos de participación para los empleados.
- Implantar planes de incentivos para los empleados en donde se trata de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales y organizacionales.
- Crear material de comunicación entre el personal.
- Introducir estrategias de trabajo en equipo.
- Realizar conferencias sobre el tema del liderazgo.
- Desarrollar formatos para la evaluación de desempeño y para las compras de materia prima.
- Realizar planes de acción y estrategias para el DOFA.
- Crear y agregar más cargos en la organización.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

7.4 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En este punto se presentan los desarrollos de algunas estrategias propuestas:

7.4.1 Misión: “CREACIONES LAS DOS M.M” diseña y confecciona artículos de lencería para la cocina de la más alta calidad y diversidad de estilos, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

- **Visión:** En cuatro años nos vemos con un buen posicionamiento regional y nacional, con altos niveles de productividad y rentabilidad, por ende más competitiva y agresiva en los mercados donde actué buscando siempre la calidad y un mejoramiento continuo para sus productos.

7.4.2 Políticas: Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.

- Realizar todos los procesos y actividades con calidad.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Seleccionar los proveedores con las características necesarias requeridas para la empresa.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7 am a 12 pm y de 2pm a 5pm.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

7.4.3 Valores. Los Ejes de Valor que guían las acciones en CREACIONES LAS DOS M.M son

- **Lealtad:** trabajar siempre lo mejor posible con lo que se ha comprometido aun en circunstancias cambiantes.
- **Honradez:** actuar siempre de forma justa, recta e integra
- **Responsabilidad:** cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, asumir la responsabilidad de sus propios actos, y saber responder a lo que se espera.
- **Respeto:** Aceptar a los compañeros tal y como son, aceptar y comprender su

forma de pensar y actuar anqué no sea igual a la nuestra.

- **Honestidad:** actuar con conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que se hace.

7.4.4 Principios. Los principios éticos que regirán la conducta o el pensamiento del personal en CREACIONES LAS DOS M.M SON:

- **Eficacia:** Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos
- **Eficiencia:** Trabajar con la mejor utilización en los recursos, para obtener mejores utilidades y ganancias.
- **Buena fe:** Actuar con rectitud y honradez.
- **Transparencia:** actuar con sinceridad y honradez.
- **Calidad:** calidad como cultura, como norma de vida corporativa, será un compromiso y obligación permanentes de todos los miembros de Creaciones las dos M.M.

7.4.5 Objetivos. Los objetivos planteados de acuerdo a la situación actual de la organización son:

- Formalizar la empresa en lo concerniente a pago de salarios justos y prestaciones sociales a los integrantes de la organización.
- Lograr la capitalización de la empresa año a año con el fin de aumentar la cobertura en el mercado.
- Mejorar la maquinaria y equipo para conseguir una mayor productividad en el primer semestre del año 2012.
- Incrementar la participación en el mercado a nivel local y regional (Palmira y ciudades aledañas).
- Aumentar la producción con el fin de ampliar la oferta en los almacenes de cadena y así incrementar las utilidades.

Cuadro 4. Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversificación en el mercado de nuevos productos	Saturación del mercado
Nuevos mercados para codificar	Aumentos de precios
Iniciar	Problemas tecnológicos
Variedad de proveedores	Integraciones verticales hacia atrás de la competencia
Mejor posición financiera	
FORTALEZA	DEBILIDADES
Productos de buena calidad	Dificultades y deudas financieras
La rapidez de su personal	Grandes inventarios
Algunos de sus productos son únicos	Sus productos no manejan un valor agregado
Variedad de sus productos	No tiene buena capacidad para una gran producción
Relaciones comerciales	No maneja proyecciones ni administración estratégica

Cuadro 4. (Continuación)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Demanda de productos diferenciados	Saturación en el mercado
	Variedad de proveedores	Variación en los precios de las materias primas
	Poder adquisitivo de los clientes	Competidores entrantes con productos a bajo costo
	Desarrollo tecnologico en maquinaria	Integración vertical hacia atrás, pues algunos productores están estampando la tela
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS		
Productos de buena calidad	F1 O1, O2: Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente	F1 A1, A3: Realizar estrategias publicitarias destacando las mejoras realizadas a los productos.
Personal capacitado y competente	F2 O1: Diseñar un plan de ventas y ampliacion de clientes	F3 A2, A4: Efectuar alianzas con proveedores respecto a descuentos por volumen de compras.
Existen buenas relaciones comerciales	F3 O3: Aprovechar las relaciones comerciales para incrementar las ventas mediante la apertura de nuevos mercados	F1, F4, A1, A3, A4: Establecer relaciones con otros clientes mostrando la variedad y calidad de los productos.
Se innovan constantemente los productos	F4 O1, O4: Realizar estrategias publicitarias destacando las mejoras realizadas a los productos	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Dificultades y deudas financieras	D1 O1: Realizar estrategias publicitarias para aumentar ventas y así obtener mejores ganancias	D1 A1: Aumentar las ventas a través de promociones y publicidad y así mejorar los indicadores financieros de la empresa.
Grandes inventarios	D2 O3: Abrir nuevos mercados para así disminuir los inventarios y aumentar por ende las ventas.	D2 A3: Rotar los inventarios para mejorar la liquidez de la empresa.
La empresa no tiene una clara dirección estratégica	D3 O1, O2: Diseñar la planeación esrategica de la empresa con el fin de ejecutar estrategias tendientes a fortalecer las relaciones con sus grupos de interés.	D4 A3: Aumentar la capacidad de producción de la empresa invirtiendo en maquinaria y así producir a menor costo.
La capacidad de producción es limitada	D4 O4: Invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.	D5 A1, A3, A4: Realizar estrategias publicitarias destacando la calidad de los productos y la trayectoria de la empresa en el mercado.

7.4.6 Estrategias/ plan de acción.

Cuadro 5. Estrategia desarrollar nuevos productos acordes con las necesidades del cliente.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar encuestas a los clientes, en los puntos de ventas sobre sus nuevas necesidades y preferencias.	Octubre y Noviembre 2011	Papelería:\$ 100 Horas (30): \$ 66.950	Gerente de ventas
T2: Analizar la información recopilada del estudio de mercados.	Noviembre y Diciembre 2011	Horas (6): \$ 13.390	Gerente de ventas
T3: Cotizar el costo de la nueva producción.	Diciembre 2011	Horas(7):\$ 15.621	Gerente administrativa
T4: Cambios y reformas de producción.	Enero y Febrero 2011	\$ 2.000.000	Gerente administrativa

Cuadro 6. Estrategia realizar estrategias publicitarias destacando las bondades de los productos.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Contratar a una agencia que determine el medio adecuado para que la empresa realice sus publicidad/promoción.	Enero 2012	\$ 1.000.000	Gerente administrativa.
T2: Analizar las recomendaciones sugeridas por la entidad contratada.	Febrero 2011	Horas(6):\$13.390	Gerente administrativa.
T3: Escoger el medio a través del cual se realizarán las campañas.	Febrero 2011	Horas (3): 6.695	Gerente administrativa.
T4: Realizar las campañas de publicidad y/o promoción.	Junio 2014	\$ 500.000	Gerente de ventas.

Cuadro 7. Estrategia Abrir nuevos mercados para incrementar utilidades.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar una lista preliminar de clientes potenciales.	Octubre 2011	Horas (3): 6.695	Gerente administrativa.
T2: Solicitar las citas a los clientes escogidos.	Noviembre 2011	Horas (3): 6.695	Gerente administrativa.
T3: Realizar las visitas gestionadas.	Noviembre 2011	Horas(7):\$ 15.621	Gerente administrativa.
T4: Gestionar las ventas realizadas.	Diciembre 2011	Horas (8): 17.853	Gerente administrativa ..

Cuadro 8. Estrategia Invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar una lista preliminar de bancos potenciales para adquirir un préstamo.	Febrero 2012	Horas (3): 6.695	Gerente administrativa.
T2: Visitar a los bancos escogidos.	Febrero 2012	Horas(7):\$ 15.621	Gerente Mercadeo.
T3: Gestionar el préstamo en la mejor opción para maquinaria.	Marzo 2011	\$ 1.000.000	Gerente Mercadeo.

7.4.7 Organigrama. Creaciones las dos M.M. contará con un organigrama de tipo horizontal, que permitirá facilitar algunos aspectos como la agilidad en la toma de decisiones, líneas de comunicación directas, niveles de autoridad y responsabilidad definidos, asignación de recursos de manera coherente, grados de centralización y descentralización establecidos y delimitación de la unidad de mando organizacional.

A continuación se presentarán dos organigramas:

El primero es con el que la compañía empezará a funcionar, que consta de dos cargos, un gerente y un operario dado que la empresa apenas inicia y no estaría en condiciones de asumir una considerable carga prestacional.

El segundo es el organigrama proyectado, estructura que entraría a operar en el mediano plazo y que constaría además de los dos cargos anteriores, de la junta directiva, un contador, un jefe de producción, un jefe de mercadeo y ventas, un auxiliar de producción, otro vendedor, otro operario, un almacenista, un mensajero y una aseadora.

Figura 11. Organigrama actual de la empresa Creaciones las dos M.M.

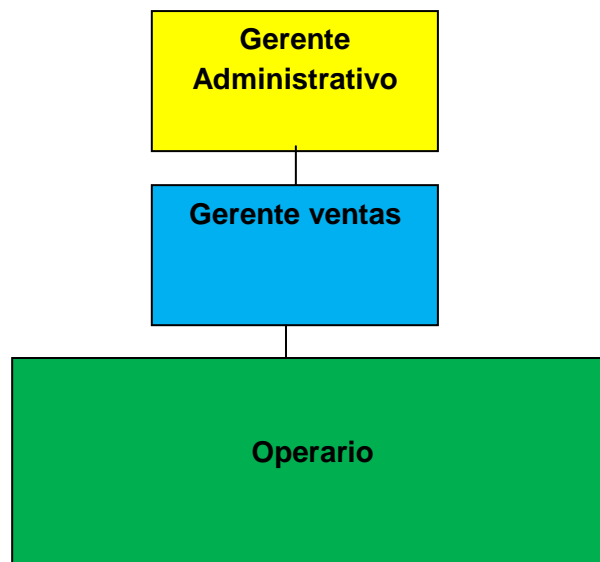
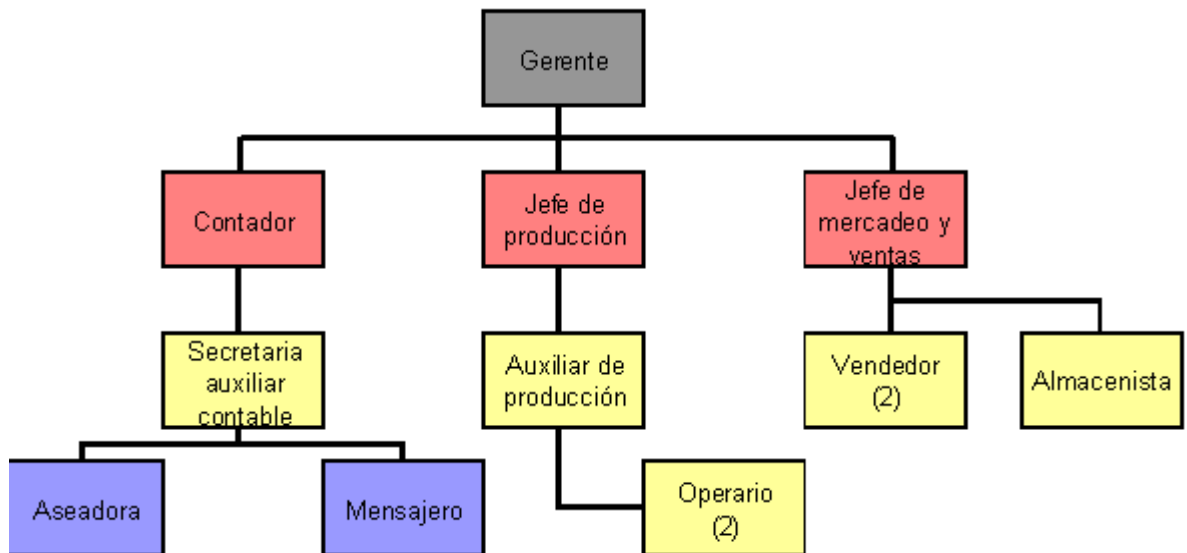


Figura 12. Organigrama proyectado para la empresa Creaciones las dos M.M.



7.4.8 Perfil de cargos y manual de funciones. Se describen a continuación las características de los cargos que permitirán desarrollar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa Creaciones las dos M.M, tanto en el corto como en el mediano plazo.

Nombre del Cargo: Junta directiva

Funciones: Definir estrategias corporativas; elaborar el plan de inversiones; autorizar inversiones; aprobación de presupuestos; manejo de las acciones corporativas.

Responsabilidad: La junta directiva es responsable de velar por el bienestar de todas las áreas funcionales de la empresa.

Personas a Cargo: Gerente

Nombre del Cargo: Gerente

Propósito principal

Representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Funciones: Conseguir préstamos; contratar personal; dirigir el personal; estimular al personal; análisis de puestos de trabajo; selección y vinculación de trabajadores ; asignación de funciones; atención a las necesidades del personal; capacitación y motivación del personal; planeación ;dirección del trabajo ;elaboración de presupuestos.

Responsabilidad: Es responsable por el logro de los objetivos propuestos respecto a la salud financiera de la empresa, participación, capacitación y motivación del personal, así como del buen manejo de los recursos y del crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

Personas a Cargo: Contador, jefe de producción y jefe de mercadeo y ventas

Condiciones físicas:Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Conocimientos en administración y ventas, en sistemas inglés.

Experiencia: 2 años.

Nombre del Cargo: Contador

Propósito principal

Mantener oportuna y correcta la aplicación del sistema contable y presupuestal. Mantener en forma eficiente la programación y pago de los egresos, así como la respectiva creación de pasivos.

Funciones: supervisor de las finanzas de la empresa; elaboración de presupuestos

Responsabilidad: Es el encargado de velar por la salud financiera de la empresa y de que siempre se destinen bien sus utilidades y ganancias.

Personas a Cargo: Secretaria auxiliar contable

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Profesional en Contaduría.

Experiencia: 3 años como mínimo.

Nombre del Cargo: **Secretaria Auxiliar Contable**

Propósito principal

Realizar una descripción detallada de las funciones del cargo auxiliar contable.

Funciones: facturación; pagar cuentas; contestar el teléfono; archivar; registro de cuentas; recepción de papelería.

Responsabilidad: es responsable de que el Contador siempre efectué bien su trabajo.

Personas a Cargo: Mensajero y aseadora

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Conocimientos en contaduría, buenas relaciones personales y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años.

Nombre del Cargo: **Mensajero**

Propósito principal

Realizar encomiendas.

Funciones: hacer diligencias en los bancos; entregar pedidos; realizar las demás tareas que se le asignen

Responsabilidad: Es el encargado de que todos los recibos y facturas siempre sean cancelados en la hora y en el día pactado.

Personas a Cargo: Ninguna

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller, con pase y motocicleta propia.

Experiencia: 1 año **Nombre del Cargo:** **Aseadora**

Propósito principal

Mantener limpio y en orden la empresa y proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.

Funciones: limpieza de baños; limpieza de exclusas; limpieza de pisos y ventanas.

Responsabilidad: Es la encargada de mantener en buen estado el lugar de trabajo tanto de oficina como de producción.

Personas a Cargo: Ninguna

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: Jefe de Producción

Propósito principal

Llevar a cabo un control a todo el personal sobre la producción que genera la empresa.

Funciones: compras de materia prima y material de empaque; manejo del personal de producción; inventario de equipos; desarrollo de productos nuevos.

Responsabilidad: Es el encargado de velar por el cumplimiento de las ordenes de pedidos.

Personas a Cargo: Auxiliar de producción

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Tecnólogo o ingeniero de Alimentos y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años

Nombre del Cargo: Auxiliar de Producción

Funciones: manejo del personal de producción; control de calidad de materia prima; material de empaque y producto terminado; inventario de materia prima y material de empaque.

Personas a Cargo: Personal de producción

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Tecnólogo o estudiante en alimentos y conocimientos en sistemas.

Experiencia: No requerida

Nombre del Cargo: Operario

Propósito principal

Manejar unas buenas competencias en cuanto a la rapidez y a la calidad en la fabricación del producto.

Funciones: producir producto; empacar producto; limpieza y desinfección de áreas de producción y equipos.

Responsabilidad: Es el encargado de manejar un buen tiempo en producción para así ser más eficiente y productivo.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller

Experiencia: No requerida

Nombre del Cargo: Jefe de Mercadeo y Ventas

Propósito principal.

Tiene encomendada la venta de los productos o servicios de Creaciones las dos M.M.

Funciones: políticas de ventas; investigación de mercado; análisis de la competencia; inventario de producto terminado; planeación de mercado.

Responsabilidad: Es el encargado de aumentar y sostener las ventas de la empresa.

Personas a Cargo: Vendedores y almacenista

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Técnico en mercadeo y ventas y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: Vendedor

Propósito principal

Tiene encomendada la venta de los productos o servicios de la compañía.

Funciones: planeación y visita de clientes; cumplir con la cuota de ventas; tomar pedidos;

Responsabilidad: Es el encargado de aumentar los canales y abrir las ventas en el sector.

Retroalimentación del mercado.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller, fluidez verbal, conocimientos básicos en técnicas de ventas, capacidad de persuasión.

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: Almacenista

Propósito Principal

Guardar en la bodega los insumos y enviar la mercancía a tiempo a nuestros clientes.

Funciones: empacar pedidos; despacho de pedidos; recepción de materia prima y material de empaque.

Responsabilidad: es el encargado de mantener el orden en la bodega y en el almacén de despacho.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller, conocimientos en inventarios y conocimientos en sistemas.

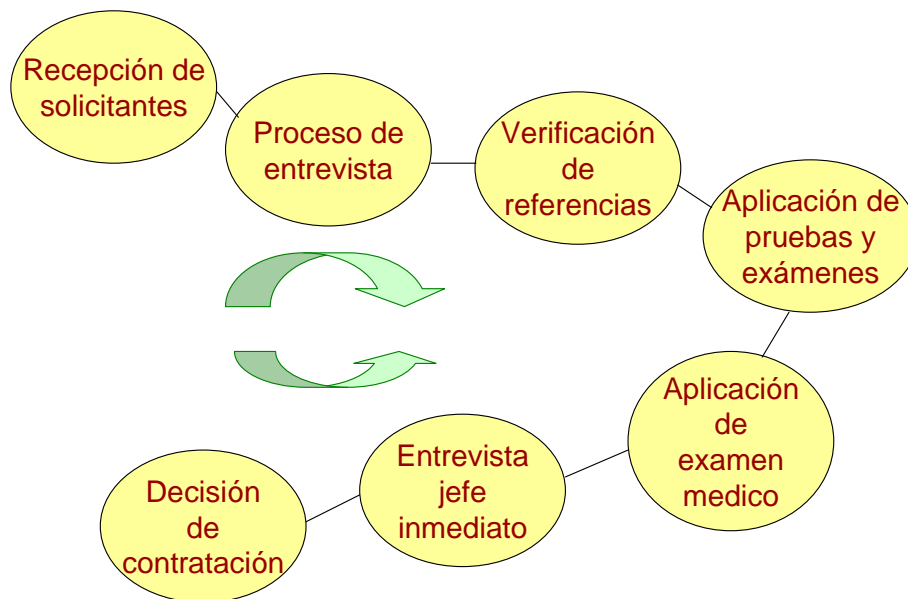
Experiencia: 1 año.

7.4.9 Definición del grupo de interés. Los grupos de interés para la empresa Creaciones las dos M.M. corresponden a los agentes tanto internos como externos que afectan de alguna manera el quehacer de la organización y determinan en buena medida su crecimiento sostenible.

- **Empleados:** Personas muy responsables, honrados, colaboradores, humildes, puntuales y que su profesionalismo este por delante de cualquier cosa.
- **Clientes:** Mujeres y hombres que les guste tener decorada su cocina, con motivos y diseños únicos de alta calidad.
- **Proveedores:** Tendrán que manejar siempre materiales de alta calidad y confiabilidad.
- **Distribuidores:** Tendrán que ser muy cumplidos con sus entregas, maneja gente de mucha responsabilidad y ser muy competitivos.
- **Acreedores:** Personas que cuenten con una buena liquidez, tengan su negocio estable y manejen una buena historia crediticia.
- **Accionistas:** Con muy buenos valores y sobretodo pacientes, serán personas con mucha experiencia y liderazgo.

7.4.10 Proceso para el plan de selección de personal. Teniendo en cuenta que antes de eso se pasa por un proceso de reclutamiento el proceso que Creaciones las dos M.M realizara es el siguiente:

Figura 13. Plan de selección



Se preseleccionan las hojas de vida que cumplan con los requisitos, donde se llaman a los candidatos para presentar una serie de pruebas, las cuales son de personalidad, de matemáticas, de valores y concentración. Si los seleccionados pasan las pruebas se van a la entrevista, Si pasan la entrevista se les manda la cita médica para toma de exámenes y ver si están bien de salud, seguido de esto se confirmarán los datos personales y laborales, donde se realizara una visita domiciliaria y después de que el profesional cumpla con los requisitos se capacitará para el cargo, seguido de la firma del contrato.

7.4.11 Mecanismos de participación para los empleados. La participación de los empleados en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados, por ende Creaciones las dos M.M planteó las siguientes mecanismos:

- Para que el personal se sienta parte de Creaciones las dos M.M se debe primero darles a conocer la misión y la visión de la empresa, explicarles el por qué, como, cuando y para que se trabaja, hacerles sentir y pertenecer el reto y la responsabilidad tanto individual como en equipo.
- En cuanto a las decisiones y planes de acción que se tomaran para

alcanzar los objetivos se deben de realizar las reuniones correspondientes pues de esta forma se trabajara con más sentido y responsabilidad.

- Crear un formato de sugerencia para los empleados en donde estos pongan todos sus reclamos, insatisfacciones e inconformidades en todo lo laboral.
- Manejar como una lluvia de ideas en donde a los empleados se les manifieste algún problema de la empresa y estos den soluciones, brindarle a la mejor estrategia una bonificación.
- Destacar al mejor trabajador del mes.
- Realizar una integración cada mes con el fin de que todos se relacionen y aprendan a trabajar en equipo.

7.4.12 Incentivos y motivación para los empleados El plan de incentivos y motivación es beneficioso tanto para la organización (mayores utilidades y menos desperdicios) misma como para los empleados (calidad de trabajo).

Creaciones las dos M.M planteo lo siguiente:

- Cada año darles una bonificación.
- Celebrarles o tener en cuenta los días de celebración como cumpleaños, día de la secretaria aniversarios de trabajo...etc.
- Cuando la evaluación de desempeño salga bien, darle un día libre remunerado.
- A medida de que el empleado de mejor desempeño brindarle un enriquecimiento en el puesto como por ejemplo una mayor responsabilidad y autodirección.
- Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo.
- Realizar concursos en el mes en para escoger al mejor compañero, al mejor trabajador (vendedor, operario..etc.).
- Semanalmente felicitar y dar un chocolate al trabajador más productivo.
- Dar una comisión a los vendedores que exceden los objetivos de venta.

7.4.13 Comunicación para empleados. La comunicación interna es la mejor herramienta que la dirección debe manejar con sus empleados puesto que ayuda a mejorar los resultados de la empresa, fomenta la participación, fortaleciendo la cultura organizativa, y de esta forma alineando el personal con la estrategia. Creaciones las dos M.M con base en esto planteo lo siguiente:

- La comunicación oral es una de las más importantes, realizar reuniones para informar al personal sobre lo que está ocurriendo o lo que se quiere lograr, tener conversaciones informales directas con los empleados para ayudar a superar rápidamente los inconvenientes, y así brindarles mayor atención.
- En los pasillos colocar la misión, visión, políticas, objetivos de Creaciones las dos M.M pues con esto los empleados se crearan una mayor convicción sobre el cargo que desempeñan y a donde se quiere llegar con ayuda de ellos.
- Utilizar un megáfono para transmitir con rapidez una información importante para no retirar al personal del lugar de trabajo.
- Manejar como un mural en donde se coloque toda la información o eventos del mes.
- Repartir volantes cuando las informaciones no tienen mucha importancia.
- Mandar cartas para acordar un evento especial.
- Crear un periódico semanal en donde se publiquen cosas corporativas, y otros temas de interés para los empleados.
- Manejar correos internos de la organización o manejar la intranet en donde se brindara información más extensa y explicativa sobre las actividades de Creaciones las dos M.M.

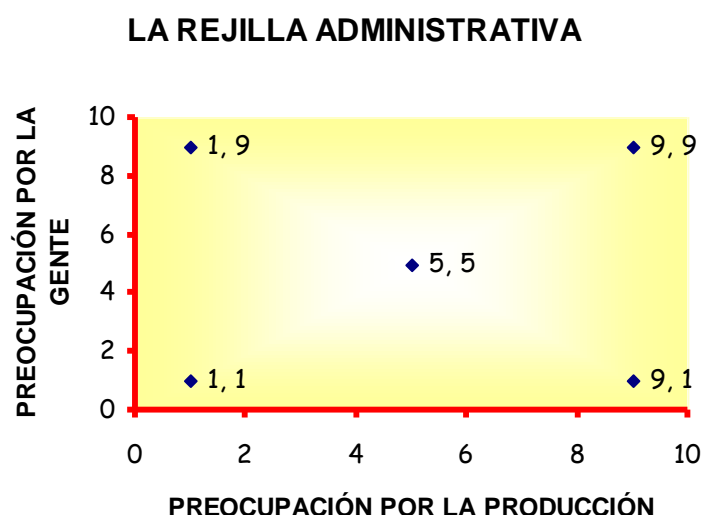
7.4.14 Estrategias de trabajo en equipo. Creaciones las dos M.M creara conciencia y una de sus fortalezas será el trabajo en equipo, por tal motivo se les brindara a los empleados toda la información requerida y de manera útil y fidedigna, en donde se manejara un clima laboral impecable, una comunicación clara y fluida, se trabajara la diversidad entre el equipo en donde se define bien las tareas de cada integrante y se crea un objetivo único.

Establecerá un clima democrático en donde todos los aportes sean aceptados y no hallan críticas ni burlas, por el contrario las ideas pasen a ser de todo el equipo, pues para lograr un buen trabajo en equipo es necesario manejar la

colaboración en donde los integrantes tengan la disposición a intercambiar conocimientos y destrezas, en donde se tomen el tiempo necesario para que aprendan los unos a los otros. Resaltando que se eliminara todo tipo de frontera para pensar como un solo territorio dejando a un lado el beneficio propio y mirar la meta para todos. Se maneja siempre la disciplina ya que esta diferencia al éxito del fracaso, se creara el liderazgo en equipo para dejar a un lado el estilo directivo y pasar al participativo, se definirá claramente los tiempos para lograr la tarea.

7.4.15 Liderazgo. La malla gerencial de Robert Blake y Jane Moutton se basa en la preocupación por las personas (eje y) y la preocupación por la producción (eje x), en donde se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos.

Figura 14. Rejilla



Fuente: AGUDELO, Beatriz. Liderazgo. [Presentación PowerPoint]

Creaciones las dos M.M formara una cultura de liderazgo por tal motivo se le brindara a los empleados conferencias con temas que formen e instruyan su conocimiento.

Algunas pautas para Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros fundar el liderazgo en los empleados son³⁷:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo. **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas. **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones. **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo. **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

7.4.16 Evaluación de desempeño. Creaciones las dos M.M abordara a través de los siguientes formularios de evaluación utilizando el método de escalas gráficas, se podrá determinar qué tan eficaz y eficiente es cada colaborador en su puesto de trabajo y poder así definir las necesidades de cambios de puesto y/o capacitación. Estas pruebas serán realizadas cada seis meses.

ANÁLISIS POR COMPETENCIAS

NOMBRE ----- CARGO----- FECHA-----

Cuadro 9. Orientación al servicio

Pregunta a los clientes sobre sus necesidades frecuentemente.	Siempre pregunta a los clientes sobre sus necesidades.	No pregunta a los clientes sobre sus necesidades.	Pregunta algunas veces a los clientes por sus necesidades.
Nunca orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Orienta frecuentemente a los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades algunas veces.	Siempre orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades.
Es amable siempre con los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Nunca es amable con los clientes externos.	Es amable con los clientes externos frecuentemente.	Algunas veces es amable con los clientes externos.
Soluciona frecuentemente las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Siempre soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Nunca soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Algunas veces soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones a su cargo.

Cuadro 10. Relaciones efectivas

Frecuentemente se relaciona fácilmente con los demás.	Se relaciona fácilmente con los demás siempre.	No se relaciona fácilmente con los demás.	Se relaciona algunas veces fácilmente con los demás.
Busca siempre el momento y lugar para expresar a los demás lo que piensa.	Busca el momento y lugar, para expresar a los demás lo que piensa, algunas veces.	Frecuentemente busca el momento y lugar para expresar a los demás lo que piensa.	No busca el momento ni el lugar para expresar a los demás lo que piensa.
Algunas veces al conocer las necesidades de los demás, busca alternativas para ayudarlo.	Al conocer las necesidades de los demás busca alternativas para ayudarlo siempre.	Al conocer las necesidades de los demás frecuentemente busca alternativas para ayudarlo.	Al conocer las necesidades de los demás, no busca alternativas para ayudarlo.

Cuadro 11. Recursos al servicio del negocio

Los equipos, herramientas y maquinas asignadas, los mantiene en buen estado, algunas veces.	Frecuentemente los equipos, herramientas, maquinas asignadas, los mantiene en buen estado.	Siempre los equipos, herramientas y maquinas asignadas los mantiene en buen estado.	Nunca mantiene en buen estado los equipos, herramientas y maquinas asignadas.
Utiliza siempre adecuadamente los recursos asignados, facilitándole el cumplimiento de sus labores.	Frecuentemente, utiliza adecuadamente los recursos asignados facilitándole el cumplimiento de sus labores.	Nunca utiliza adecuadamente los recursos asignados.	Utiliza algunas veces, adecuadamente los recursos asignados, facilitándole el cumplimiento de sus labores.
Informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento, algunas veces.	Siempre informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.	No informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.	Informa frecuentemente el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.

Cuadro 12. Cumplimiento de normas

Cuando se ausenta de su puesto de trabajo algunas veces presenta justificación.	Cuando se ausenta de su puesto de trabajo presenta justificación siempre.	Frecuentemente cuando se ausenta de su puesto de trabajo presenta justificación.	Cuando se ausenta de su puesto de trabajo no presenta justificación.
Su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa algunas veces.	Nunca su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa.	Su presentación personal frecuentemente corresponde a lo indicado por la empresa.	Siempre su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa.
Nunca sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.	Frecuentemente sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.	Sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe algunas veces.	Sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.
Siempre cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa.	Cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa algunas veces.	Frecuentemente cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa.	Los horarios y turnos estipulados por la empresa, nunca los cumple.
Siempre sigue los conductos regulares de la empresa.	Sigue los conductos regulares de la empresa frecuentemente.	No sigue los conductos regulares de la empresa.	Algunas veces sigue los conductos regulares de la empresa.

Cuadro 13.Trabajo en equipo y colaboración

Aporta sus conocimientos o experiencia al equipo algunas veces.	Siempre aporta sus conocimientos o experiencia al equipo.	Aporta sus conocimientos o experiencia al equipo frecuentemente.	No aporta sus conocimientos o experiencia al equipo.
Siempre cuando el equipo lo requiere colabora.	Cuando el equipo lo requiere, colabora frecuentemente.	Cuando el equipo lo requiere algunas veces colabora.	Nunca colabora cuando el equipo lo requiere.
Algunas veces es amable con los clientes internos.	Es amable con los clientes internos frecuentemente.	Nunca es amable con los clientes internos.	Es amable siempre con los clientes internos.
Comunica algunas veces a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Nunca comunica a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Siempre comunica a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Comunica frecuentemente a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.
Ante las sugerencias dadas frecuentemente mejora.	Siempre ante las sugerencias dadas mejora.	Ante las sugerencias dadas mejora algunas veces.	Nunca ante las sugerencias dadas mejora.

Cuadro Tabla 14.Orientacion al logro

Es dinámico frecuentemente en la realización de sus funciones.	Algunas veces es dinámico en la realización de sus funciones.	Es dinámico en la realización de sus funciones siempre.	No es dinámico en la realización de sus funciones.
A partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones algunas veces.	Siempre a partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.	A partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.	No aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.
Actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones siempre.	Algunas veces actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.	Algunas veces actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.	Nunca actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.

FUENTE: FANDINO AREVALO, Dina Vanessa, Psicóloga.

De acuerdo a la evaluación obtenida gracias a la aplicación de los formatos anteriores cada empleado tiene su resultado:

Calificación excelente → Los empleados tienen un día de descanso remunerado.

Calificación buena → Los empleados continúan su labor normal.

Calificación Mala → Los empleados quedan en un periodo de prueba por un mes, si a los dos meses al repetir la evaluación el resultado no mejora este será despedido.

8. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE MERCADEO.

8.1 DIAGNOSTICO

8.1.2 Producto. Creaciones las dos M.M solo fabrica productos de lencería para cocina como: limpiones, coge ollas, delantal toalla, dulceabrigos, forro cubierto, forro olla, guantes, limpión con sesgo #6 y #7, forro licuadora, toallas faciales, bolsa para ropa, limpión toalla nevera, delantal plástico, que pueden ser estampados, de un solo color, de diferente tamaño que se venden en forma individual o en juegos, de acuerdo a los artículos de cocina que se quieran adornar.

Una desventaja que puede tener esta organización es que algunos de sus competidores es fabricante de la misma tela y estampados, por tal motivo se expone de que sus productos sean fácilmente copiados por los demás competidores. A pesar de esto la empresa siempre ha garantizado la calidad, la innovación y exclusividad en sus diseños. Martha Arévalo es la encargada de realizar los pedidos en cada almacén de la 14 Cosmocentro, Centro, Pasoancho, Calima, Valle del Lili, Limonar y Avenida Sexta, pero no maneja un adecuado mercadeo ya que solo visita los almacenes cada 20 días, y a veces ya no hay mercancía y las exhibiciones donde están los productos están desorganizadas.

8.1.3 Precio. Los productos manejan buenos precios, ya que son un poco más baratos que algunos de su competencia, pero nunca han manejado ofertas para venderlos, no cuentan con ningún logotipo ni eslogan en sus etiquetas que los diferencie de los demás, solo se limitan a que sus productos se vendan en almacenes la 14 .

8.1.4 Plaza. En creaciones las dos MM se ha visto de una u otra forma el factor o poder de compra de acuerdo a la plaza influya en la producción:

- En la 14 de la avenida sexta, Pasoancho y Limonar no les gusta los limpiones o dulceabrigos rojos, ellos los prefieren blancos o de colores pasteles, sino de otra forma la 14 no hace el pedido.
- En la 14 de Calima lo que más prefieren son los limpiones y dulceabrigos

rojos.

- Le han sugerido que todo lo haga en conjuntos; el forro para la licuadora, forro para cubiertos, limpiones y cogeollas de un solo motivo, para que su cocina quede uniformada.

8.1.5 Promoción. Creaciones las dos M.M no maneja publicidad ni por internet, ni por revistas, no maneja tarjetas, ni volantes, pues se limita a que su único cliente que es almacenes la 14 le promocióne su mercancía, la promoción que existe es la que le hacen los familiares y amigos de Marta Arévalo(propietaria), pues en fechas especiales como Diciembre, Día de la Madre, día de la secretaria, y cumpleaños le encargan.

8.1.6 Análisis de la competencia. Creaciones las dos MM” maneja unos competidores directos que son los que se encuentran en almacenes la 14 y manejan un producto muy similar al nuestro los cuales son 5, y podemos decir que sus competidores indirectos son los que se encuentran ubicados en otros mercados diferentes a la 14, o las empresas que manejan un diseño más alto es decir que son exclusivos.

Para Creaciones las dos MM existen algunos productos sustitutos que son:

- Las toallas en rollo para la cocina.
- Las Esponjas o trapos desechables
- Las servilletas
- Las cubetas para los cubiertos
- Los delantales desechables

Creaciones las dos MM tiene algunas barreras de entrada para un posible o nuevo competidor, y es que sus productos son elaborados y diseñados con calidad, tienen mucha mano de obra y dedicación, sus diseños son únicos, el precio es muy cómodo y está por debajo de algunos de sus competidores.

8.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Analizar el sector para qué va a servir.
- Diseñar estrategias de comunicación: el logotipo de la empresa, crear un slogan, diseñar las cartas o membretes de Creaciones las dos M.M, diseñar las tarjetas de presentación, realizar la presentación del portafolio de productos, Volantes de promoción.
- Diseñar estrategias de ventas y crear formatos de sugerencias para los clientes en los puntos de venta
- Matriz del perfil competitivo.
- Realizar un benchmarking.
- Realizar operaciones conjuntas con otras empresas para las ofertas.

8.3 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

8.3.1 Análisis sectorial. El método de análisis sectorial corresponde al análisis de las cinco fuerzas de Porter, que consiste básicamente en una metodología desarrollada por Michael Porter que estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos .A continuación se presenta dicho análisis a partir de la matriz de las cinco fuerzas de Porter:

Competencia potencial – amenaza de entrada

Hay que tener claro Uno de los principales requisitos para poder ingresar al altamente competitivo mercado textil son las economías de escala. En este sentido, las empresas con mayor capacidad de producción y con mayor integración vertical son las que pueden obtener mayores beneficios, para lo cual se requiere fuertes montos de inversión. Esto hace que el mayor riesgo de entrada de empresas con ventajas competitivas no venga de empresas fuera de la industria, sino de empresas que ya operan en otros nichos o etapas del proceso productivo.

Cada día se ha visto un aumento en la capacidad de inventiva, de creatividad, de propuestas visibles. Esto se ha dado en empresas de mayor tamaño que son las que han tenido más capacidad para hacerlo y en algunos casos en algunas pymes.

Los estándares de calidad han evolucionado enormemente, hoy en día son todos profesionales en diferentes áreas del saber, se ha dado la integración vertical, hoy se tiene estampados y bordados bajo un mismo techo. La competencia se ha multiplicado a mil y los márgenes de ganancia son super pequeños.

El negocio de la confección tiene pocas barreras de entrada, por tal motivo o razón este sector es muy propenso a recibir bastantes amenazas de entrada: es decir cualquier señor o señora que quede desempleado, puede comprar una máquina de segunda y en dos días está sacando producción en confecciones. Casualmente esta informalidad merma la rentabilidad de empresas que llevan años en el campo constituidas, un señor que tenga un buen capital puede empezar a invertir en confecciones y manejar unos precios bajos pues hoy en día la materia prima con ayuda de la globalización se puede conseguir más barata, ayuda a traer rentabilidad y liquidez a cualquier negocio.

Una barrera de entrada es el hecho de que se necesita conocer sobre el corte de los productos, es decir cómo elaborar el molde, cuantos productos se sacan por metro de tela, cuanto o con que materiales se debe trabajar para mantener la calidad, cual es la necesidad de los consumidores, preferencias, posibles clientes y consumidores.

“Creaciones las dos MM” tiene algunas barreras de entrada para un posible o nuevo competidor, y es que sus productos son elaborados y diseñados con

calidad, tienen mucha mano de obra y dedicación, sus diseños son únicos, el precio es muy cómodo y está por debajo de algunos de sus competidores.

Competencia actual - intensidad de la rivalidad

La calidad de la mano de obra es una fortaleza comprobada, se dice que a pesar de la entrada de China a los mercados americanos, éstos van a seguir buscando el producto colombiano por razón de la alta calidad de la mano de obra, y la diferenciación de su producto, En cuanto al diseño de las prendas, hay la constante queja de la copia de diseños, que hoy se hace mucho más fácil gracias a la televisión, Internet, las revistas, los catálogos, etc. Es decir, como dicen algunos, no hay la necesidad de salir al extranjero.

La competencia externa, ofrece muy buenos productos y a muy buenos precios y debido a la apertura y los tratados de libre comercio, ésta es cada día más fuerte y amenazante, a este respecto, China se muestra un competidor de respeto. En Colombia la pobreza los puede llevar a que compren productos Chinos por su precio y porque no se puede decir que sean malos, para asombro de muchos, son mejores de lo que la gente cree, y en los mercados externos nos han hecho perder clientes. Hay que tener presente que en China se producen telas a gran escala, lo que reduce los costos y el precio es lo que hace la ventaja.

Anteriormente el número de confeccionistas era menor, hoy en día el número es muy grande y se tienen que pelear la misma torta del mercado; de ahí la explicación de tanto confeccionista interesado en la exportación (el mercado interno no crece).

La publicidad el día de hoy, está más desarrollada que hace 15 años, pues ésta se encuentra más enfocada a su target objetivo y de esta manera pueden causar más impacto dentro de su público, por lo que las empresas confeccionistas están más obligadas a buscar los medios más apropiados para llegar a éste, otra es que algunas empresas acostumbran a trabajar con maquila en donde sus costos son más baratos por tanto su producción no sale cara por tal razón sus productos son bastantes económicos.

Una posible barrera de entrada para la intensidad de rivalidad sería contar con fuertes recursos financieros para tener una mejor posición competitiva frente a competidores grandes, medianos y pequeños, invertir en activos, en maquinaria, investigaciones, tecnología para ser mejores en la calidad, diseño y productividad.

En “creaciones las dos MM” se manejan unos competidores directos que son los que se encuentran en almacenes la 14 y manejan un producto muy similar al nuestro los cuales son 5, y podemos decir que sus competidores indirectos son los que se encuentran ubicados en otros mercados diferentes a la 14, o las empresas que manejan un diseño más alto es decir que son exclusivos.

Poder de negociación de los proveedores

La industria textil es provista por diversos insumos y materias primas dependiendo de los procesos y de los bienes finales a producir. Existen diversos proveedores de materia prima e insumos con ligeras diferencias en calidad y precio.

En Colombia los proveedores de textiles son: Enka de Colombia, Fabricato, Fatelares S.A

- Hilacol S.A
- Industrias Persa
- Las telas Ltda.
- Microdenier
- OMR textiles Ltda.
- Primatela
- Textiles Lafayette
- Hilo cadena S.A
- ITSEYU
- Hiladeria fontibon S.A

Hay que tener en cuenta que estas empresas son solo los de Colombia, puesto que se enfrentan a otras compañías de diferentes partes del mundo, y la que probablemente más competencia les son las de china puesto que en el sector de textiles y confecciones su infraestructura la soportan alrededor de 160.000 compañías que dan trabajo a más de 13 millones de trabajadores, no solo compite en precios sino que también se entrelaza una compleja red de Universidades, centros de investigación, centros de recursos textiles, laboratorios para el desarrollo de software, y de telas cada vez mejores y de mayor calidad, por tal razón entre los proveedores de textiles existe mucha intensidad de rivalidad, en donde su poder de negociación va aumentando o disminuyendo de acuerdo a la demanda, oferta y las nuevas oportunidades de mercado, otra forma de rivalidad entre estas son las de maquilar puesto que todos sus costos le salen más baratos, entre estos mano de obra, insumos..etc. “Creaciones las dos MM compra sus materias primas o insumos en los distribuidores de textiles e hiladuría entre los cuales están:

- Rómulo Montes
- Aleyda Osorio
- Bellatela
- Malca
- Jorge Arabia
- Telas de Medellín

En donde los precios no son tan diferentes, pero muchas veces la calidad si es mejor en un lugar que otro, los estampados, motivos y colores son diferentes.

En este caso la negociación se hace con el que brinda más beneficios en el producto hasta con las formas de pago.

Poder de negociación de los compradores-clientes

Todo el sector de confecciones siempre busca que sus diseños sean buenos, que innoven, que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes.

Hace 15 años se hacía un mercadeo masivo, hoy es un mercadeo por segmentos, nichos y mercadeo personalizado de uno a uno. Hoy el confeccionista no puede estar apuntando a todo el mundo a la vez, por obligación debe definir el público con el que quiere trabajar, el consumidor del siglo XXI se ha vuelto mucho más exigente, pide mucha más calidad, que esté a la moda, que se ajuste a su concepto o imagen personal, que sea un producto bueno en términos de calidad y a un precio competitivo.

En la actualidad existe un factor nuevo y es la sensibilidad del consumidor, hoy en día usted se viste de acuerdo a su propia sensibilidad, así como puede comprar una prenda por un millón de pesos puede también antojarse por una de 50,000 mil pesos de un almacén en cadena y sentirse mejor que con la otra.

La cosa es tener el precio justo por el producto que ofreces.

Se puede pensar que las prendas y productos que se fabrican hoy en día debe transmitir sentimientos, motivación, optimismo, pues éste es el objetivo de la moda.

En creaciones las dos MM se ha visto de una u otra forma el factor o poder de compra de los consumidores-clientes por ejemplo:

- En la 14 de la avenida sexta, Pasoancho y Limonar no les gusta los limpiones o dulceabrigos rojos, ellos los prefieren blancos o de colores pasteles, sino de otra forma la 14 no hace el pedido.
- En la 14 de Calima lo que más prefieren son los limpiones y dulceabrigos rojos.
- Le han sugerido que todo lo haga en conjuntos; el forro para la licuadora, forro para cubiertos, limpiones y cogeollas de un solo motivo, para que su cocina quede uniformada.

Productos sustitutos

En el sector de Confecciones se encuentran en desarrollo la elaboración de los productos sustitutos puesto que hasta ahora solo han creado algunos de este tipo, como lo son:

- Manteles desechables
- Ropa interior desechable
- Uniformes desechables
- Gorros desechables
- Guantes desechables
- Tapa bocas desechables
- Zapatos desechables

Hay que tener en cuenta que estamos en un mundo muy competitivo, puesto que con la globalización se han abierto o impuesto varias metas competitivas, en donde el factor principal es cuidar el medio ambiente y por esto hoy en día la empresa que no trabajen con productos biodegradables esta fuera. En el mundo de las confecciones han optado por trabajar con alta tecnología e donde las telas o insumos como los hilos, hilazas deben de producirse en un futuro con materiales biodegradables.

Para Creaciones las dos MM existen algunos productos sustitutos que son:

- Las toallas en rollo para la cocina.
- Las Esponjas o trapos desechables
- Las servilletas
- Las cubetas para los cubiertos
- Los delantales desechables


8.3.2 Estrategias de ventas. Algunas estrategias para que Creaciones las dos M.M pueda dirigir sus ventas hacia un buen éxito son:

- Realizar cada mes ofertas o descuentos de los productos.
- Crearle al producto un valor agregado o modificar alguna característica nueva.
- Brindarle al cliente mejoras, nuevas utilidades y nuevos usos con el producto.
- Ampliar la línea de los productos.
- Brindarle al cliente servicios diferentes como por ejemplo asesoría del producto, entrega puerta a puerta, manejar variedades de pago.
- Reducir el precio de uno de los productos para así atraer clientela y dar a conocer la empresa.
- En cuanto a la distribución crear una página de web para ofrecer los productos, por teléfono, o ventas puerta a puerta en la ciudad o en pueblos.
- Manejar intermediarios de ventas por medio de catálogos, para lograr una mayor cobertura de mercado.
- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.³⁸
- Manejar puestos de asesoría o demostración del producto.
- Poner anuncios en periódicos y clasificados.
- Manejar descuentos por cantidad o por meses especiales.
- Asociarse con empresas del mismo sector como por ejemplo de aseo para realizar ofertas conjuntas.
- Afiliarse a grupos de empresas encargados de realizar exposiciones o eventos.
- Manejar referidos por medio de nuestros clientes.
- Manejar redes sociales.

8.3.3 Formatos de sugerencias para los clientes en los puntos de venta.

Creaciones las dos M.M desea que todos sus clientes se sientan a gusto con sus productos y para eso necesita su opinión la cual nos permite mejorar nuestra calidad y los servicios:

Cuadro 16. Formato de sugerencia

	
Fecha:	
Datos Personales	
Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	
Descripción de los hechos que generan inconformidad:	
Sugerencias y observaciones:	

Muchas gracias por la sugerencia!

8.3.4 Estrategias de comunicación/Logotipo de la empresa. Esta representación tiene como fin brindarle a la empresa una buena comunicación con sus clientes ya que este refleja la identidad de la empresa y por ende el reconocimiento de los productos.

Figura 16. Logo Creaciones las dos M.M



Slogan.

Para creaciones las dos M.M es importante el slogan puesto que le ayuda a ser diferenciada de lo demás competidores.

"Decora tu cocina con estilo"

Carta de presentación.

Brinda a Creaciones las dos M.M un nivel alto en cuanto a las comunicaciones escritas, y a su imagen. (ver anexo)

Tarjeta de presentación.

La tarjeta de presentación es la primera impresión que se lleva el cliente con la empresa brindando generar más contactos y ser más reconocida.

Figura 17. Tarjeta de presentación.



Portafolio de productos

En lo relacionado con el **portafolio de productos** se ha diseñado una especie de cartilla que contenga precio y medidas de los productos. (Ver anexo 1).

Volante de promoción

Figura 18. Volante de promoción.



8.3.4 Análisis de la competencia. Se presenta una herramienta básica para analizar la competencia como es la matriz del perfil competitivo, ya que me ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de mi empresa y la de los demás competidores en un factor estratégico de la organización.

Cuadro 16. Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	CREACIONES LAS DOS M.M		OPALO		DEL CHEF	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Precio	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2
2. Calidad del producto.	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8
3. superioridad tecnologica.	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
4. Innovacion de Productos.	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
5. Servicio al Cliente.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
6,publicidad	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1.0		3.3		2.9		3.4

En la tabla anterior se pudo observar que en cuanto al factor del precio las tres manejan una fuerte fortaleza, en la calidad del producto la que presenta una fortaleza menor es ópalo ya que en el estudio de campo fue la que menos calificación obtuvo, para Creaciones las dos M.M la debilidad menor es la publicidad ya que no cuenta con suficientes recursos monetarios, y en cuanto a la debilidad principal todas las empresas se encuentran con un mal servicio al cliente puesto que ninguna tiene mercaderistas en los puntos de ventas ni manejan una línea de servicio al cliente.

9. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE PRODUCCION.

9.1 DIAGNOSTICO

Creaciones las dos M.M actualmente produce por pedido 350 unidades de cada producto que se encuentran codificados y que distribuye en los siete puntos de venta de Almacenes la 14 S.A, ubicados en Calima, Pasoancho, Cosmocentro, Limonar, Avenida sexta y Quinta. Su producción mensual representa alrededor de los \$2.800.000, la cual es estacional, es decir que en un período puede ser mayor o menor.

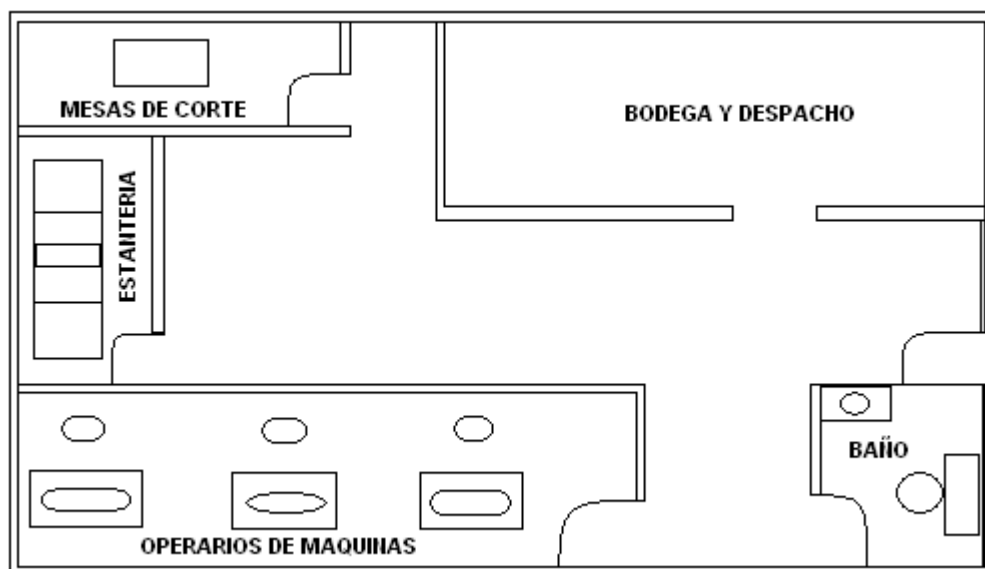
En cuanto al manejo de inventarios los cuales son los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto la empresa solo verifica si hay en existencia en el momento que va a producir y maneja un breve inventario de el producto terminado puesto que es lo que se va a entregar de lo contrario Creaciones las dos M.M nunca produce de mas es decir fabrica sobre pedido.

Por su parte, en lo que al mantenimiento de las maquinas se refiere, se puede decir que es meramente correctivo, pues se realiza cada vez que empiezan a fallar.

Los estándares de calidad de los productos son aceptables, pero carece de formatos de control para materias primas, producto en proceso y producto terminado, los controles de calidad son si al pegar o filetear el sesgo la costura queda torcida los productos son desbaratados y nuevamente cocidos, si un producto sale más pequeño de las medidas establecidas se repite.

En cuanto a la ubicación, se puede decir que el local donde opera tiene muy poca ventilación y por tal razón sus empleados no trabajan bajo condiciones ambientales adecuadas debido al calor en el área de producción y a la poca iluminación después de las 5 de la tarde. Se carece de señalización y de una distribución de planta acorde a las tareas realizadas.

Figura 19. Plano actual.



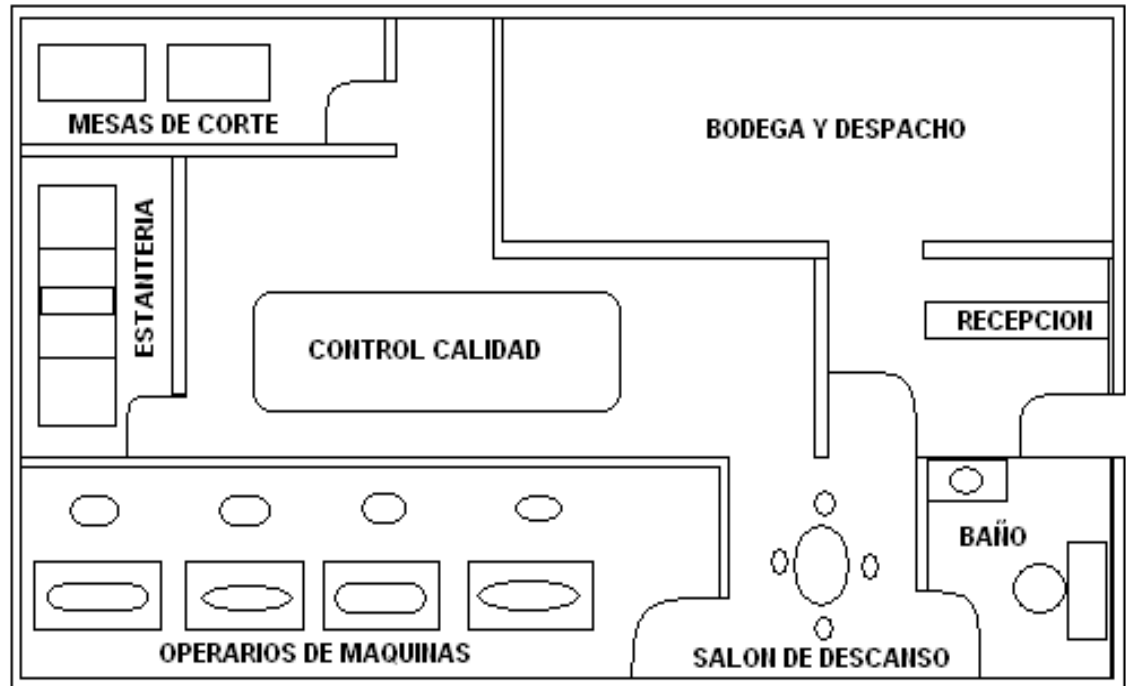
9.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Diseñar el formato de inventarios de materia prima y productos en proceso.
- Diseñar el formato de control de calidad.
- Crear el diagrama de flujo de elaboración de cada producto.
- Realizar el formato de control de tiempo.
- Diseñar la distribución de la planta.

9.3 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

Figura 20. Plano proyectado.



9.3.1 FORMATO DE INVENTARIOS DE ENTRADA DE MATERIA PRIMA

Cuadro 17. Formato de entrada de mercancía.



INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO

No. Factura:					
Fecha:					
Proveedor:					
Código artículo	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	precio Unitario	Costo Total
Recibido por :					

Formato de inventario de materia prima

Los inventarios de materia prima son muy importantes para la parte de producción ya que nos ayuda a llevar un control para evitar grandes desperdicios y pérdidas.

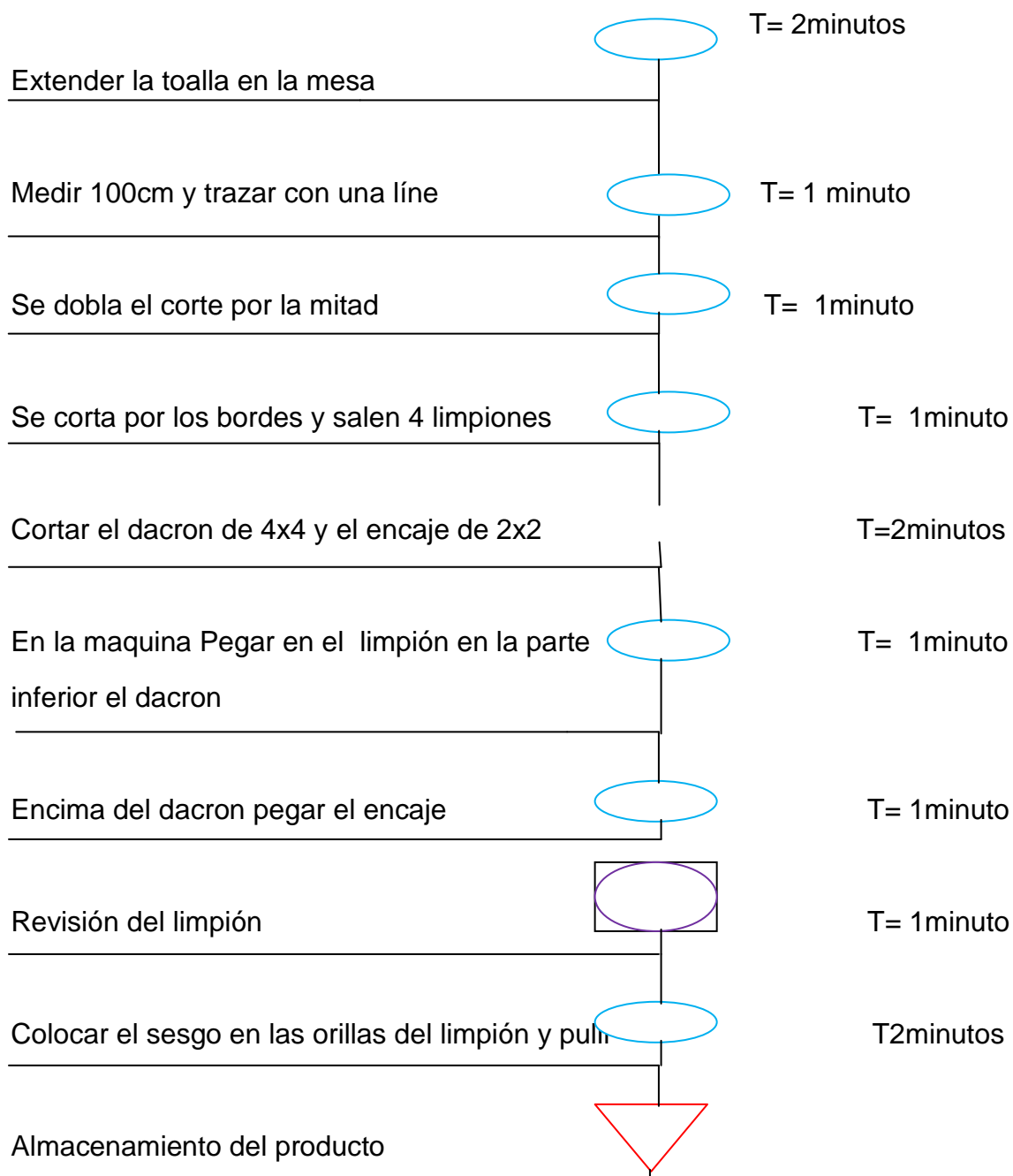
Cuadro 18. Formato de inventario materia prima.



INVENTARIO MATERIA PRIMA			
PRODUCTO	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA
Toalla lisa			
Toalla estampada			
Dacron			
Dulceabrigo			
Guata			
sesgo			
Hilo			
Hilaza			
Encaje			
Cinta			
Espuma			
Agujas			

9.3.2 Diagrama de flujo de productos.

Figura 21. Diagrama de flujo de proceso del limpión sesgo



Cuadro 19. Resumen de actividades.





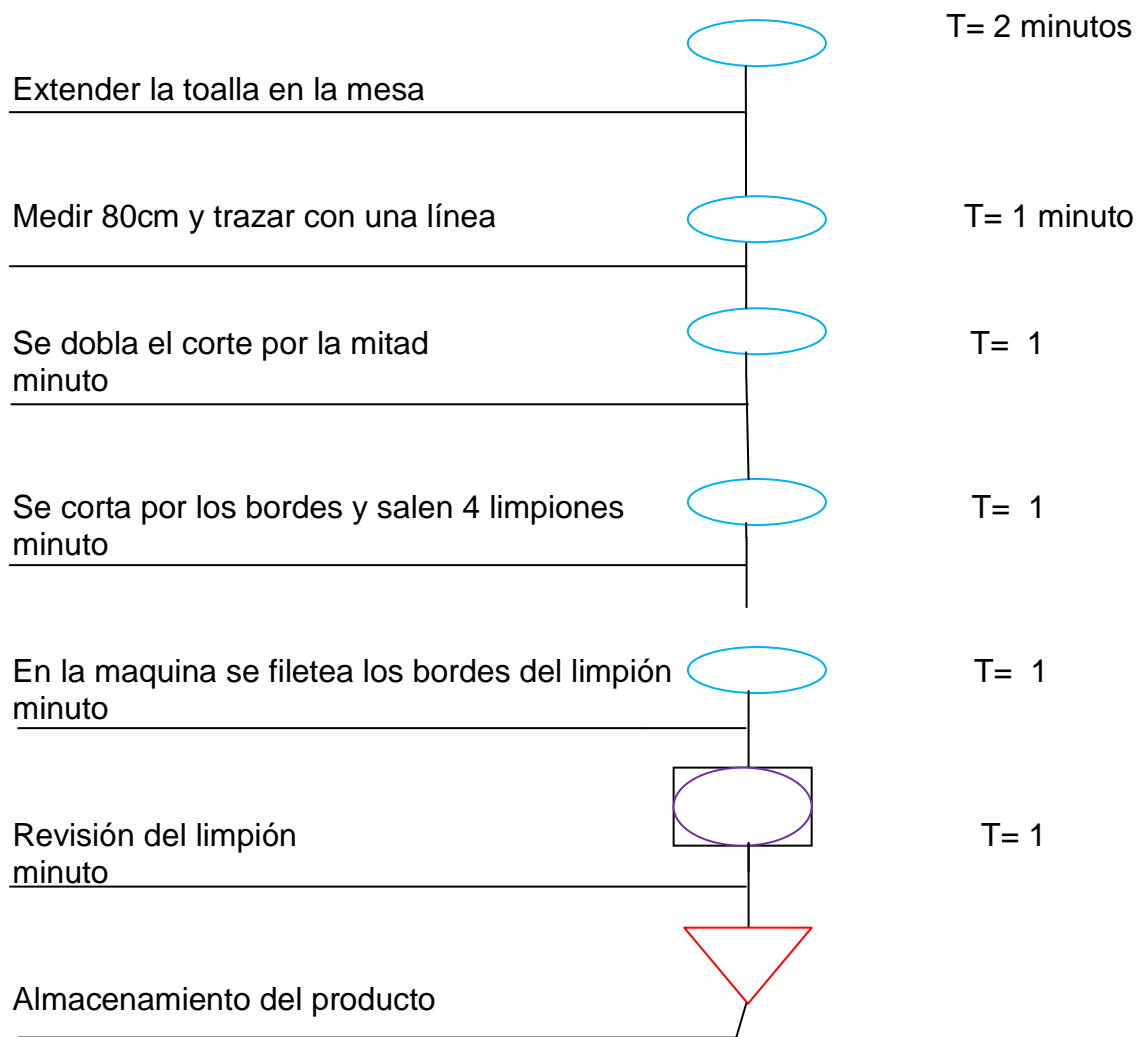
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	8	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	10	12

Figura 22. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado mediano, toalla liso mediano y dulceabrigo



Cuadro 20. Resumen de actividades.





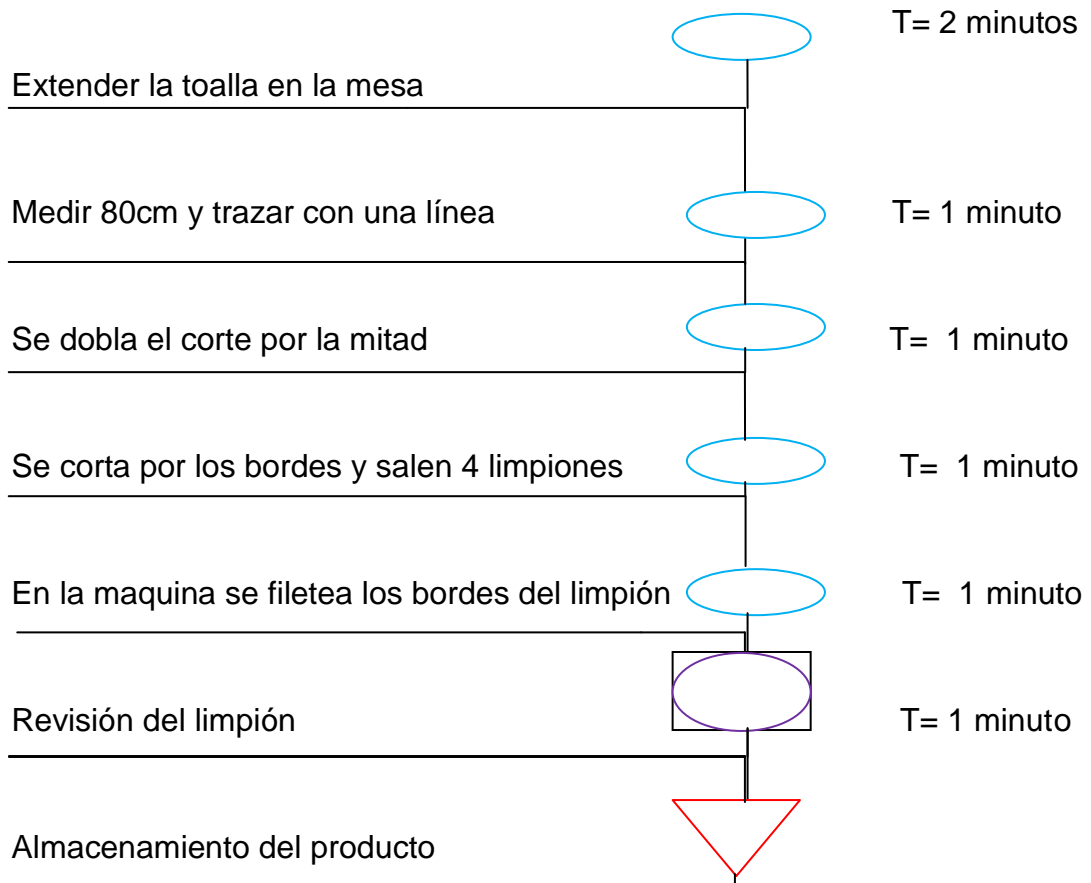
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	6
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	7

Figura 23. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado pequeño y toalla liso pequeño.



Cuadro 21. Resumen de actividades





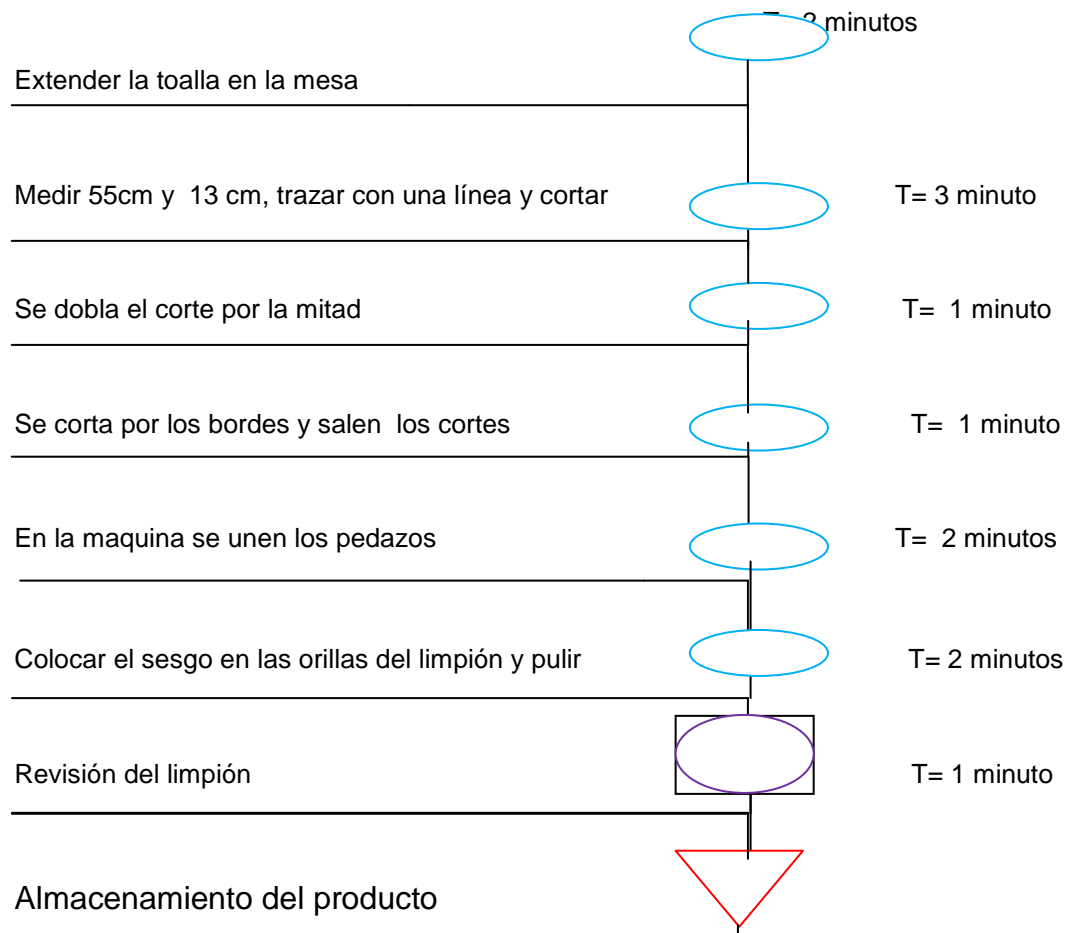
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	6
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	7

Figura 24. Diagrama de flujo de proceso del limpión nevera toalla estampado y toalla liso.



Cuadro 22. Resumen de actividades


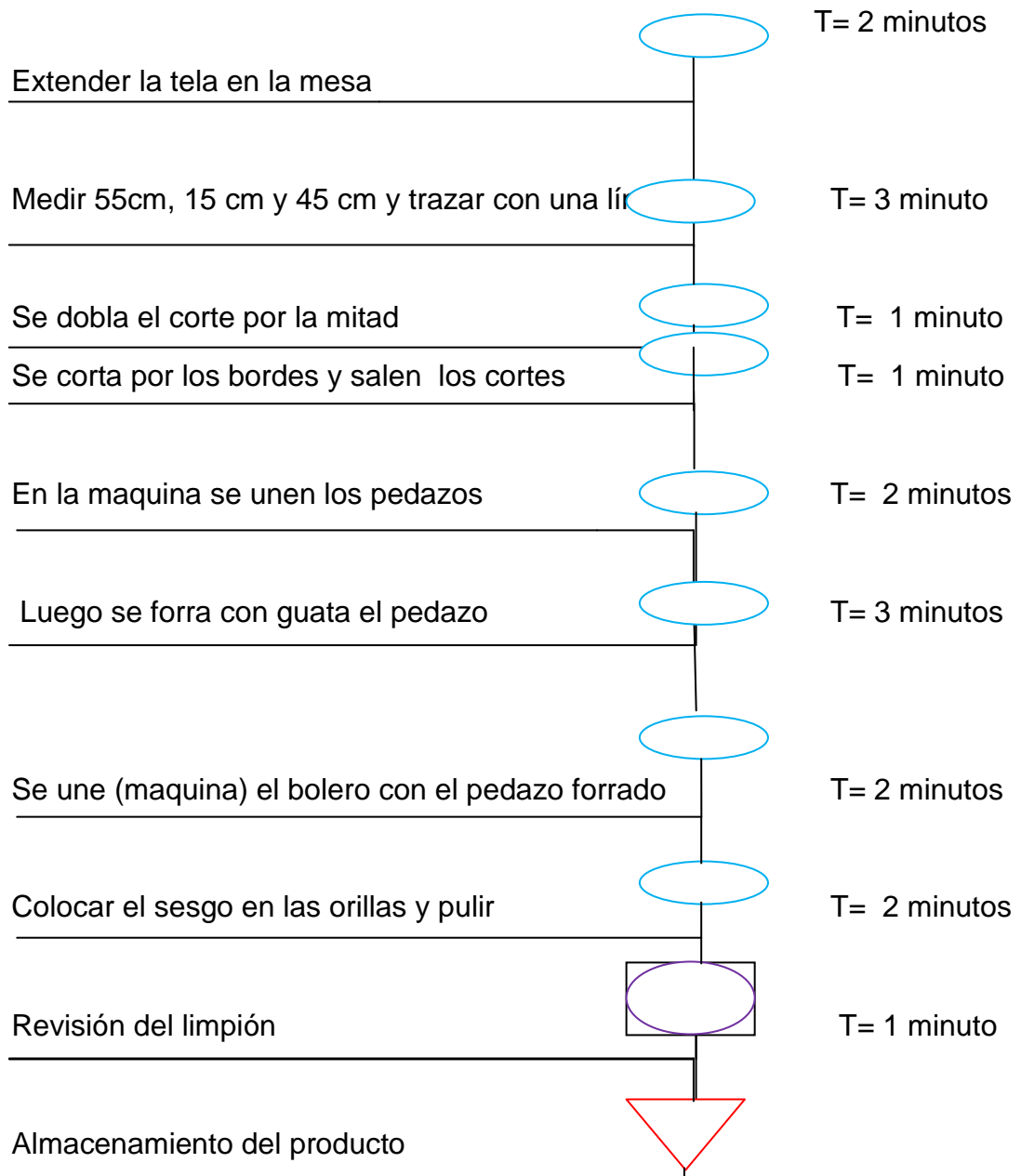
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	6	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	8	12

Figura 25. Diagrama de flujo de proceso del forro licuadora y forro cubiertos.



Cuadro 23. Resumen de Actividades


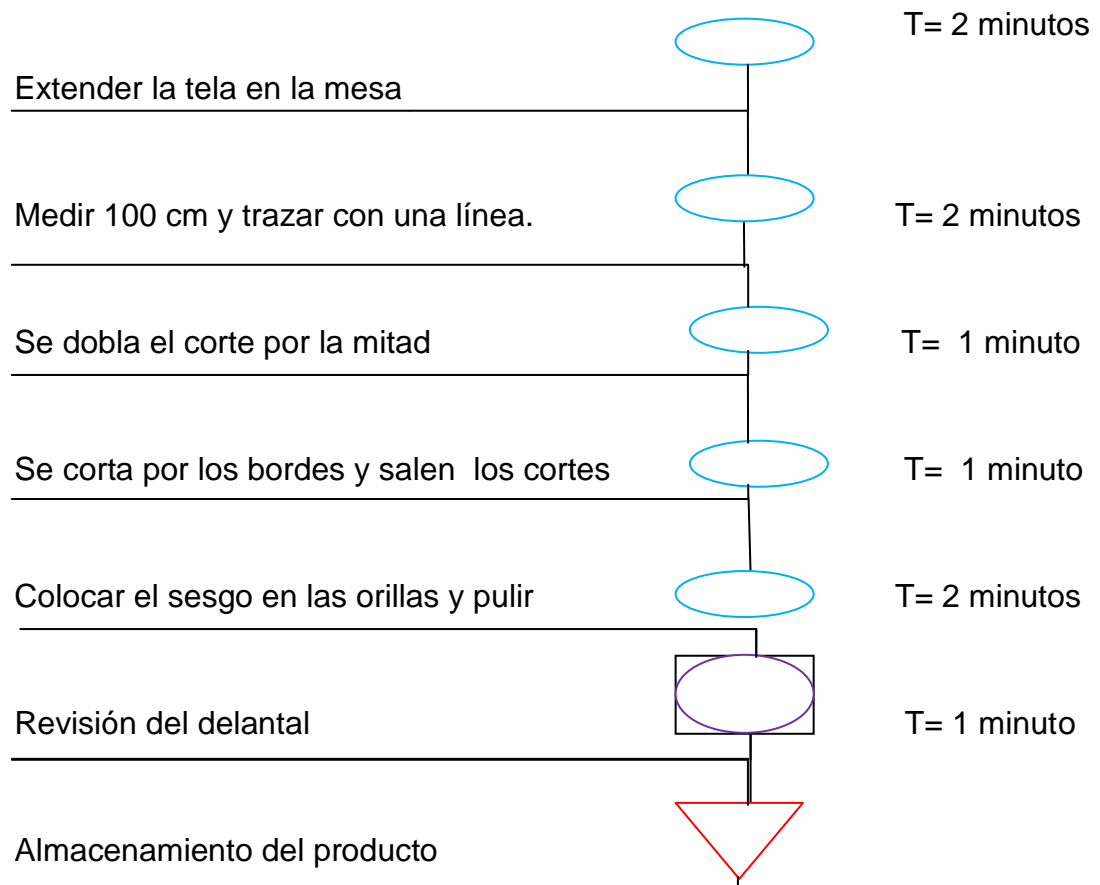
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	8	16
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	10	17

Figura 26. Diagrama de flujo de proceso del delantal plástico y delantal dacron.



Cuadro 24. Resumen de actividades





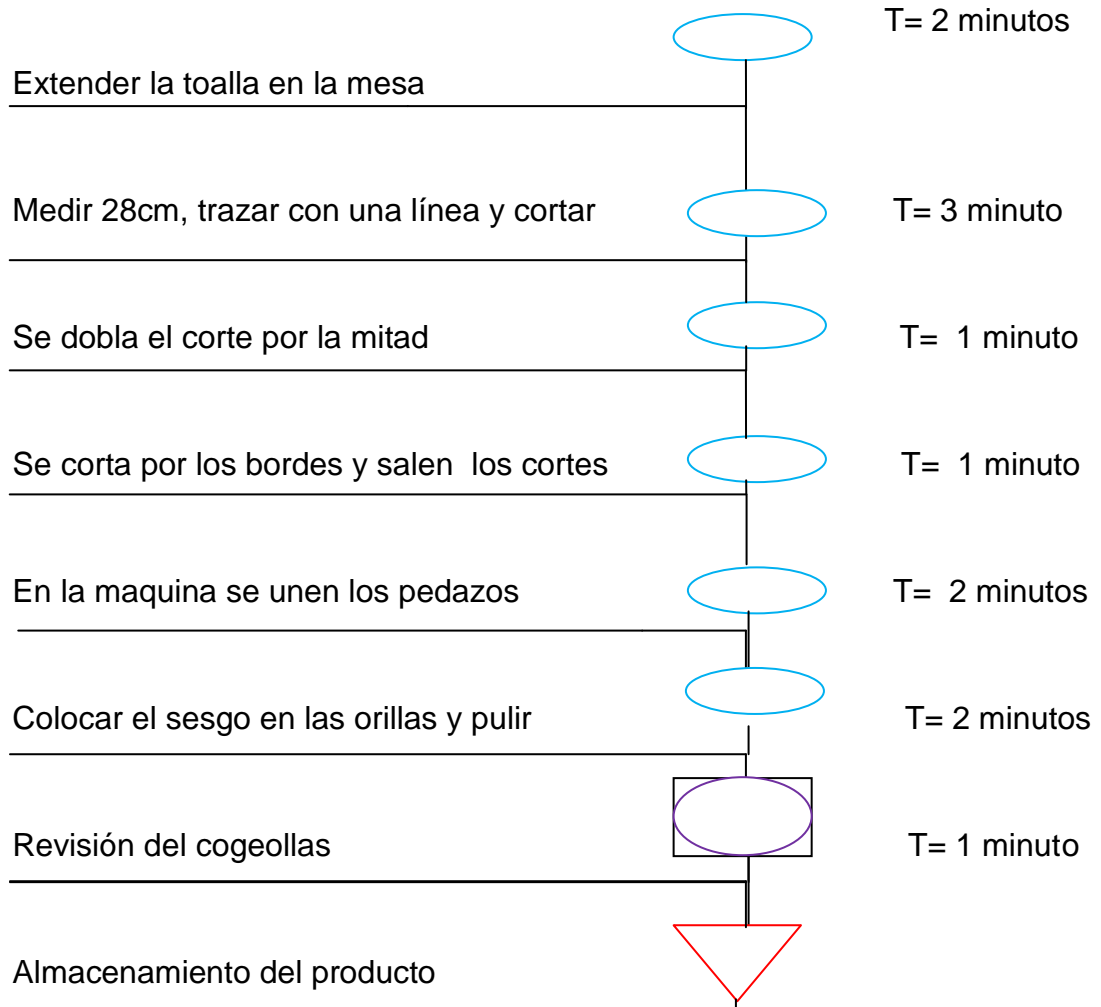




RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	8
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	9

Figura 27. Diagrama de flujo de proceso del cogeolla.



Cuadro 25. Resumen de actividades

RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	6	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	8	12

9.3.3 Manejo de los residuos producto del proceso de producción. Es importante aclarar que los procesos que se llevan a cabo en Creaciones las dos M.M no generan residuos como aguas utilizadas en el proceso, aceites u otro tipo de contaminantes.

Al realizar los diferentes productos que la empresa fabrica se obtienen unos recortes de tela para elaborar cogeollas, limpiones neveras y algunos sesgos que son utilizados para la elaboración de monos.

10. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA CONTABLE FINANCIERA

Creaciones las dos M.M lleva constituida 20 años y nunca ha manejado una buena contabilidad.

Teniendo en cuenta que:

- La Contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio, Creaciones las dos M.M lo maneja empíricamente.
- El inventario es el activo mayor en el balance general de la empresa y los gastos por inventarios son usualmente la mayor cuenta en el estado de resultados esta empresa no maneja movimientos de salidas y entradas de inventarios.
- Los costos fijos son los que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción y los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables, Creaciones las dos M.M no separa costos ya que todo lo maneja en una misma cuenta.
- En cuanto al margen de contribución Creaciones las dos M.M no lo tiene muy claro pues a su precio de venta lo dejan igual y no le hacen la diferencia en sus costos variables, por tal razón no conocen su margen de contribución ni saben que es de donde pueden cubrir los costos fijos y la utilidad esperada.
- Creaciones las dos M.M en términos de contabilidad de costos no es muy fuerte ya desconoce todo acerca del punto de equilibrio, lo cual es una gran desventaja puesto que el punto de equilibrio permite simular o saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades y saber a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa.
- El estado de la situación financiera de creaciones las dos M.M es desconocido, no manejan un balance en donde se comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los accionistas expresados en dinero.

- En cuanto al estado de resultados que debe llevar una empresa, Creaciones las dos M.M está completamente desactualizada, no maneja una forma detallada y ordenada de sus pérdidas y ganancias.

Al no llevar un balance general y un estado de resultados Creaciones las dos M.M no trabaja con indicadores financieros.

10.1 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Determinar los costos fijos y variables.
- Desarrollar los estados financieros: el balance general y el P y G.
- Elaborar las razones financieras.
- Determinar el flujo de caja.

10.2 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En este punto se presentan los desarrollos de algunas estrategias propuestas: En el siguiente cuadro se presentan los activos fijos necesarios para producir la lencería para la cocina de Creaciones las dos M.M.

Cuadro 26. Activos fijos

Activos fijos	Costos (\$)
Maquina plana (2)	2.000.000
Fileteadora	3.000.000
Mesa de corte	200.000
Equipos de oficina	
Muebles de oficina	1.500.000
Teléfono celular	350.000
Archivador	80.000
Otros utensilios	
Tijeras (6)	60.000
Regla (3)	40.000
Metro (3)	3.000
Total activos fijos	7.233.000

Capital de trabajo y costos:

Capital de trabajo	Costos (\$)
Materia prima	1.300.000,00
Materiales	200.000,00
Empaques	25.000,00
Transporte	230.000,00
Total costos variables	1.755.000,00

La materia prima abarca la tela, hilos, sesgos, guata y espuma, los materiales son las tijeras, reglas, pulidores y tizas, los empaques son bolsas plásticas y cuerdas, el transporte es a gasolina.

Presupuesto de ingresos. Este presupuesto se realiza con base en las ventas de Agosto y Septiembre, se puede analizar que en el segundo mes se incrementan un 100%.

Cuadro 27. Ingresos.

Mes	Agosto	Septiembre
Ventas	4.000.000	5.000.000

Presupuesto de egresos. Este presupuesto está constituido por la inversión en activos fijos; los costos variables, que son aquellos costos que varían en forma directa y proporcional ante cambios en el volumen de producción, se incluyen aquí la mano de obra directa, el material directo, suministros y lubricantes. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en un período, independientemente de que se presenten cambios en el nivel de producción, está incluida la depreciación de propiedades, planta y equipo.

Este presupuesto se realizó a precios constantes con el fin de facilitar el análisis y las comparaciones mes a mes.

Cuadro 28. Egreso

Mes	Agosto	Septiembre
Egresos		
Total costos fijos	997.275,00	1.447.275,00
Total costos variables	1.755.000,00	2.075.000,00
Total egresos	2.752.275,00	3.522.275,00

En este proyecto los costos variables están conformados por la materia prima, el empaque y el transporte.

Cuadro 29. Costos variables.

Mes	Agosto	Septiembre
Costos fijos		
Salarios	680.000,00	1.100.000,00
gerente administrativo	300.000,00	500.000,00
gerente de ventas	300.000,00	500.000,00
Operario	80.000,00	100.000,00
Prestaciones (salud)	67.000,00	67.000,00
Depreciación	60.275,00	60.275,00
Servicios	160.000,00	190.000,00
Suministros oficina	30.000,00	30.000,00
Total costos fijos	997.275,00	1.447.275,00

Energía	80.000,00	105.000,00
Acueducto	20.000,00	25.000,00
Teléfono	60.000,00	60.000,00
Valor total servicios	160.000,00	190.000,00

En el caso de los salarios se tendrán dos gerentes, el administrativo y el de ventas, con un salario cada uno de por mitad.

Los costos fijos incluyen en este caso los servicios los cuales se refieren a los costos que las empresas deben cancelar por conceptos de agua y alcantarillado, energía, teléfono fijo e Internet. Este rubro se relaciona con el estrato en el cual está ubicada la fábrica, que para el caso se asumirá un estrato 4 y que determina las tarifas de consumo de agua y energía, en cuyo costo debe tenerse en cuenta también el consumo kilovatio hora de cada equipo y tiempo de uso. . El costo relacionado con el teléfono y el Internet se determina con base en el promedio que debe pagar normalmente una pyme.

La depreciación equivale al valor de los activos fijos dividido por 10 años que corresponde al número de años promedio en que se depreciarán por completo todos los equipos y muebles que conforman los activos de la empresa, dado que estamos trabajando de un mes a otro este resultado se divide en 12. Los suministros hacen referencia a implementos utilizados en Creaciones las dos M.M como: clips, papel, cinta adhesiva, ega, legajadores, carpetas, sobres de papel manila, documentos contables.

Los valores que se muestran en el siguiente cuadro se calcularon con base en la las ventas de los meses. El costo de la materia prima equivale a lo pagado al proveedor, los empaques equivalen a lo las bolsas y las cuerdas en que se empaican los limpiones, y el transporte es de gasolina y peajes para los clientes de Palmira, el pago de buses públicos es en Cali.

Cuadro 30. Costos

Mes	Agosto	Septiembre
Egresos		
Costos variables		
Materia prima	1.300.000,00	1.500.000,00
Materiales	200.000,00	260.000,00
Empaques	25.000,00	35.000,00
Transporte	230.000,00	280.000,00
Total costos variables	1.755.000,00	2.075.000,00

El Estado de Resultados. Es el estado financiero que muestra la utilidad obtenida por la empresa en el período en cuestión. También se le conoce con el nombre de “Estado de ingresos y Egresos”, “Estado de rentas y gastos” y “Estado de Pérdidas y Ganancias”, siendo éste último el más utilizado. El

estado de resultados está compuesto por las cuentas de ingresos, gastos y costos.

Estado de resultados Creaciones las dos M.M.

Cuadro 31. Estado de resultados.

MES	Agosto	Septiembre
VENTAS NETAS	4.000.000,00	5.000.000,00
MENOS COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial MP	0,00	150.000,00
Compras	1.300.000,00	1.350.000,00
Consumo MP	1.300.000,00	1.500.000,00
Mano de obra directa	80.000,00	100.000,00
Alquiler	0,00	0,00
Gastos generales (Materiales)	200.000,00	260.000,00
(Empaques)	25.000,00	35.000,00
Total gastos de fabricación	225.000,00	295.000,00
TOTAL COSTOS DE VENTAS	1.605.000,00	1.895.000,00
UTILIDAD BRUTA	2.395.000,00	3.105.000,00
MENOS GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de administración	557.000,00	787.000,00
Gastos de ventas	530.000,00	780.000,00
Depreciación	60.275,00	60.275,00
TOTAL OPERACIONALES	1.147.275,00	1.627.275,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.247.725,00	1.477.725,00
MENOS GASTOS FINANCIEROS	83.884,00	79.800,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.163.841,00	1.397.925,00
MENOS IMPUESTOS (35%)	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	1.163.841,00	1.397.925,00

Balance General. Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los Activos, y la forma como ellos están siendo financiados, es decir los Pasivos y el Patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los

socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha de su presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados.

Dentro de los activos corrientes aparece el valor de caja, que es el trasladado del flujo de ingresos y egresos y en los activos no corrientes o fijos, aparece el valor inicial invertido por este concepto, al cual se le va descontando la depreciación.

En el rubro de pasivos a corto plazo se tienen además de las obligaciones financieras, compromisos con proveedores de materias primas, Respecto al patrimonio se tiene que la utilidad del ejercicio es trasladada del estado de resultados y las utilidades retenidas, son aquellas utilidades no apropiadas, que en cualquier momento y por disposición de los socios pueden ser repartidas entre ellos o reinvertirse en el negocio según la estabilidad financiera de la empresa. Estas utilidades son acumulativas año a año y se convierten en una opción importante de inversión en capital de trabajo.

Cuadro 32. Balance general

MES	Agosto		Septiembre	
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	2.251.725,00		3.428.450,00	
Bancos				
Cuentas por cobrar				
Inventario de mercancías	400.000,00			
Inversiones a largo plazo				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.651.725,00		3.428.450,00	
ACTIVOS FIJOS				
Terrenos				
Construcciones				
Muebles y equipos	7.233.000,00		7.172.725,00	
Menos depreciación acumulada	60.275,00		60.275,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	7.172.725,00		7.112.450,00	
TOTAL ACTIVOS	9.824.450,00		10.540.900,00	
PASIVOS				
PASIVOS CORTO PLAZO				
Obligaciones financieras		296.000,00		301.000,00
Proveedores		1.131.609,00		445.134,00
Acreedores diversos				
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO		1.427.609,00		746.134,00
PASIVOS LARGO PLAZO				
Cuentas por pagar				
Obligaciones financieras				

Cuadro 32 (continuación)

TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		0,00		0,00
TOTAL PASIVO		1.427.609,00		746.134,00
PATRIMONIO				
Capital		7.233.000,00		7.233.000,00
Utilidad de ejercicios anteriores				1.163.841,00
Utilidad del ejercicio		1.163.841,00		1.397.925,00
Menos Distribución de utilidades				
TOTAL PATRIMONIO		8.396.841,00		9.794.766,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		9.824.450,00		10.540.900,00
ACTIVOS = PASIVO + PATRIMONIO	9.824.450,00	9.824.450,00	10.540.900,00	10.540.900,00

Flujo de ingresos y egresos. También conocido como flujo de caja muestra todos los ingresos y todos los egresos que mes a mes o año a año debe realizar la empresa. Este flujo se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requerirá el negocio para operar durante el período determinado. Este flujo es de gran importancia, pues le permite determinar a la empresa su movimiento de efectivo y sus requerimientos de liquidez. El flujo inicia en caja con el valor en efectivo de la inversión total, monto al cual se le van sumando los ingresos y restando los egresos, hasta obtener el saldo final de la caja en ese período, sea mes o año; este saldo es con el que se inicia el siguiente periodo.

Cuadro 33. Flujo de ingresos y egresos.

Mes	Agosto	Septiembre
CAJA INICIAL	1.300.000,00	2.251.725,00
INGRESOS		
Ventas	4.000.000,00	5.000.000,00
Préstamos bancarios		
Recursos propios		
TOTAL INGRESOS	4.000.000,00	5.000.000,00
EGRESOS		
Activos fijos		
Costos fijos	997.275,00	1.447.275,00
Costos variables	1.755.000,00	2.075.000,00
Pago a capital préstamo	296.000,00	301.000,00
TOTAL EGRESOS	3.048.275,00	3.823.275,00
CAJA FINAL	2.251.725,00	3.428.450,00

Se puede observar que el saldo en caja final de cada mes es positivo, lo que refleja que la empresa puede pagar sus obligaciones y al mismo tiempo contar con la liquidez necesaria para seguir realizando sus actividades.

Razones financieras (liquidez, rentabilidad y apalancamiento). El Análisis de los Estados Financieros es una herramienta de vital importancia con que se cuenta para determinar el ritmo de crecimiento o estancamiento de la rentabilidad económica o financiera de las operaciones del negocio. El análisis financiero representa la parte dinámica de la contabilidad, ya que a través de la comparación de los resultados de varios periodos dentro de la misma Empresa, se observa no solo la actividad general operacional y sus tendencias, sino que también se obtiene una visión global de los resultados reales de la gestión administrativa susceptibles de comparaciones con presupuestos elaborados para periodos posteriores, con miras a una acertada toma de decisiones. Es muy importante realizar el análisis de los estados financieros, puesto que con sus resultados se puede obtener una visión más clara y exacta de la realidad económica y financiera de una Empresa, debido a que un análisis bien practicado refleja el significado de cada estado, cada cuenta, cada valor y las relaciones que entre ellos puedan obtenerse. Para realizar este análisis se utilizan algunos indicadores como son los de liquidez (prueba ácida y razón corriente); los de actividad (rotación de activos corrientes, rotación de cartera, rotación de cuentas por pagar, rotación de inventarios, rotación de activos); los de rentabilidad y los de endeudamiento.

A continuación se presenta la forma como se calculan los indicadores más importantes y como se traduce su resultado.

✿ **INDICADORES DE LIQUIDEZ:** Muestran la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones de corto plazo.

$$a. \text{ Razón corriente} = \frac{\text{ACTIVOCORRIENTE}}{\text{PASIVOCORRIENTE}}$$

La empresa tiene una razón corriente de 1,86% en el mes de agosto y se va incrementando mes a mes , hasta llegar a 4,56% en septiembre; lo cual quiere decir que por cada peso que la empresa debe a corto plazo, cuenta con 1,86% en Agosto para respaldar esa obligación. Lo anterior indica que a medida que

pasa el tiempo el negocio exportador permitirá que la empresa vaya consolidándose financieramente, vaya aumentando su solidez, sin embargo no se debe descuidar ni la cartera ni los inventarios.

☀ **INDICADORES DE RENTABILIDAD:** Muestran el porcentaje de utilidad sobre las ventas realizadas en cada período.

$$\text{a. Margen de bruto de utilidad} = \frac{UTILIDADBRUTA}{VENTASNETAS}$$

Significa que las ventas de la empresa generaron un 59,88% de utilidad bruta en Agosto, hasta llegar a 62,10% Septiembre, es decir que por cada \$1 vendido, por ejemplo en Agosto se generaron 59 centavos de utilidad bruta.

$$\text{b. Margen de utilidad operacional} = \frac{UTILIDADOPERACIONAL}{VENTASNETAS}$$

La utilidad operacional corresponde a un 31,19% de las ventas netas en el mes de Agosto y a un 29,55% en Septiembre, o sea que cada \$1 vendido en Agosto se generó 31,19 centavos de utilidad operacional y cada \$1 vendido en Septiembre generó 29,55 centavos de utilidad operacional.

$$\text{c. Margen neto de utilidad} = \frac{UTILIDADNETA}{VENTASNETAS}$$

La utilidad neta corresponde a un 29,10% de las ventas netas mes de Agosto y un 27,96% de las ventas netas en Septiembre. Cada \$1 vendido en el primer mes generó 29,10 centavos de utilidad neta y se va incrementando hasta llegar a 27,96.

$$\text{d. Rendimiento del patrimonio} = \frac{UTILIDADNETA}{PATRIMONIO}$$

Quiere decir que las utilidades netas correspondieron al 13,86% sobre el patrimonio en el mes de Agosto y al 14,28% en Septiembre, lo que indica que los recursos que los socios o dueños de la empresa tienen comprometidos en el patrimonio, muestran una rentabilidad buena en el primer mes, mejorando aún más en el segundo mes.

e. Rendimiento de activo total =

$$= \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVO TOTAL BRUTO (activos totales + depreciación)}$$

Lo anterior indica que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 11,77% en Agosto y al 13,19% en Septiembre, es decir que cada \$1 invertido en activo total generó \$11 centavos de utilidad neta en el primer mes y \$13 en el segundo mes. Esto muestra que en los meses analizados el activo contribuyó a la generación de utilidades.

✿ INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

a. Nivel de Endeudamiento = $\frac{TOTAL PASIVO CONTERCEROS}{TOTAL ACTIVO}$

Significa que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos 14 centavos han sido financiados por los acreedores en Agosto y 7 centavos en Septiembre.

En el cuadro 53 aparecen las razones financieras relacionadas del mes de Agosto y Septiembre

Cuadro 34. Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS	Agosto	Septiembre
Liquidez		
Razón corriente	1,86	4,59
Rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	59,88%	62,10%
Margen de utilidad operacional	31,19%	29,55%
Margen neto de utilidad	29,10%	27,96%
Rendimiento del patrimonio	13,86%	14,27%
Rendimiento del activo total	11,77%	13,19%
Endeudamiento		
Nivel de endeudamiento	14,53%	7,08%

11. CONCLUSIONES

- A partir del análisis de las áreas funcionales de la empresa se determinó que su administración se ha realizado de manera empírica, conduciendo esto al logro parcial de los objetivos planteados.
- Algunas de las estrategias propuestas y ejecutadas en el área administrativa correspondieron a definir el direccionamiento estratégico para la empresa, así como el diseño del organigrama y el manual de funciones correspondiente.
- En cuanto al área de mercadeo y ventas se refiere, se ejecutaron algunas estrategias de comunicación como tarjetas de presentación, volantes y un portafolio de productos buscando el reconocimiento de la marca y la atracción de nuevos clientes.
- El manejo del área de producción se enriqueció a través de la implementación de formatos de control de inventarios, la distribución de la planta de producción y los flujogramas de elaboración de los productos.
- Se logró realizar durante dos meses consecutivos el análisis financiero de la empresa, logrando establecer los costos fijos y variables, así como el flujo de ingresos y egresos, el balance general y el estado resultados; obteniendo aumento en ventas y una utilidad operacional susceptible de ser mejorada a partir del incremento en las ventas y disminución de los costos fijos.
- Se recomienda que la empresa implemente todas las estrategias sugeridas en aras de un crecimiento sostenible y así garantizar el logro de los objetivos a largo plazo.
- Es necesario que todos los integrantes de la organización estén comprometidos con los cambios a implementar, pues los beneficiados serán todos, ya que el crecimiento del negocio permitirá el mejoramiento de las condiciones laborales y personales.
- Creaciones las dos M.M debe estar monitoreando constantemente los mercados a los que dirigirán su producto, pues las tendencias cambian constantemente y es necesario definir estrategias que respondan a las nuevas exigencias del sector.
- En la aplicación y evaluación de desempeño Creaciones las dos M.M podrá mejorar el nivel de trabajo puesto que podrá determinar qué tan eficaz y eficiente es cada colaborador en su puesto de trabajo y poder así definir las necesidades de cambios de puesto y/o capacitación.

- El diseño de los diagramas de flujo le proporciono a Creaciones las dos M.M un buen manejo de su producción y una gran ayuda con la estandarización de los procesos.
- Creaciones las dos M.M debe procurar trabajar en equipo pues el impulso del trabajo en equipo, persigue un solo fin y objetivo, en donde lograr mayor competitividad, estabilidad y reconocimiento es lo más importante.
- Creaciones las dos M.M debe de revisar por lo menos una vez al mes las sugerencias, aportes e inconformidades de sus empleados.
- Es necesario que la empresa invierta decididamente es adecuaciones de la planta de producción, en lo que se refiere a la mejora de la ventilación e iluminación para garantizar un ambiente sano de trabajo.
- Creaciones las dos M.M debe estar monitoreando constantemente los mercados a los que dirigirán su producto, pues las tendencias cambian constantemente y podría verse afectada por los algunos productos sustitutos.
- En lo personal este proyecto de grado fue una bonita experiencia donde deposite gran parte de mi conocimiento y una satisfacción enorme de ayudar en la mejora de la empresa Creaciones las dos M.M.

BIBIOGRAFIA

Activo, Pasivo y patrimonio.[en línea] Sucre: 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/.../actipaspatri.htm>

Administración. [en línea]. Cali: 2009. [Consultado el 15 de Febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html> Instituto de estudios

AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Incontec. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2007. 380 p.

Análisis por procesos [en línea] Sucre: 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: [http:// F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht](http://F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht)

ARBOLEDA VÉLEZ, Germán. Proyectos: formulación, evaluación y control. 5 ed. Cali: AC Editores, 2003.210 p.

ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. 2 ed. Argentina : 1999. McGraw Hill.pag.315.

BACKER, Morton y Jacobson, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia. A ed. Bogotá: McGraw Hill. Pag.185.

Centralización. [en línea]. Sucre 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] disponible en Internet: <http://www.gestiopoli.com/.../delegaciondescentralizacionycentralizacion.administrativa.htm>

Costos. [en línea] Sincelejo: 2006. Consultado el 2 d Agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

DÁVILA DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Santiago de Cali, 2001. Mc Graw Hill, 430 p.

Estado de situación financiera. [en línea] Santiago de Cali: 2007. [Consultado el 6 de marzo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/estasisfin.htm>

Estado de pérdidas y ganancias. [en línea]. Bogotá 2009. .[Consultado el 3 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.contabilidad.com>.

GARCÍA. Oscar León. Administración financiera.2 ed. Madrid: McGraw hill.2006. 280 p.

GARZÓN, Juan Felipe. Desarrollo de una planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos, Trabajo de Grado Administrador de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de ciencias básicas y administrativas, 2005. 190 p.

GIMENEZ Carlos, Costos para Empresarios.3ed.Macchi; 2000 McGraw Hill. Pag.385.

GONZALEZ, Luis. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: 2003 Prentice Hall. 300 p.

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. Bogotá 2002. Mc Graw Hill. 338 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc Graw Hill. 530 p.

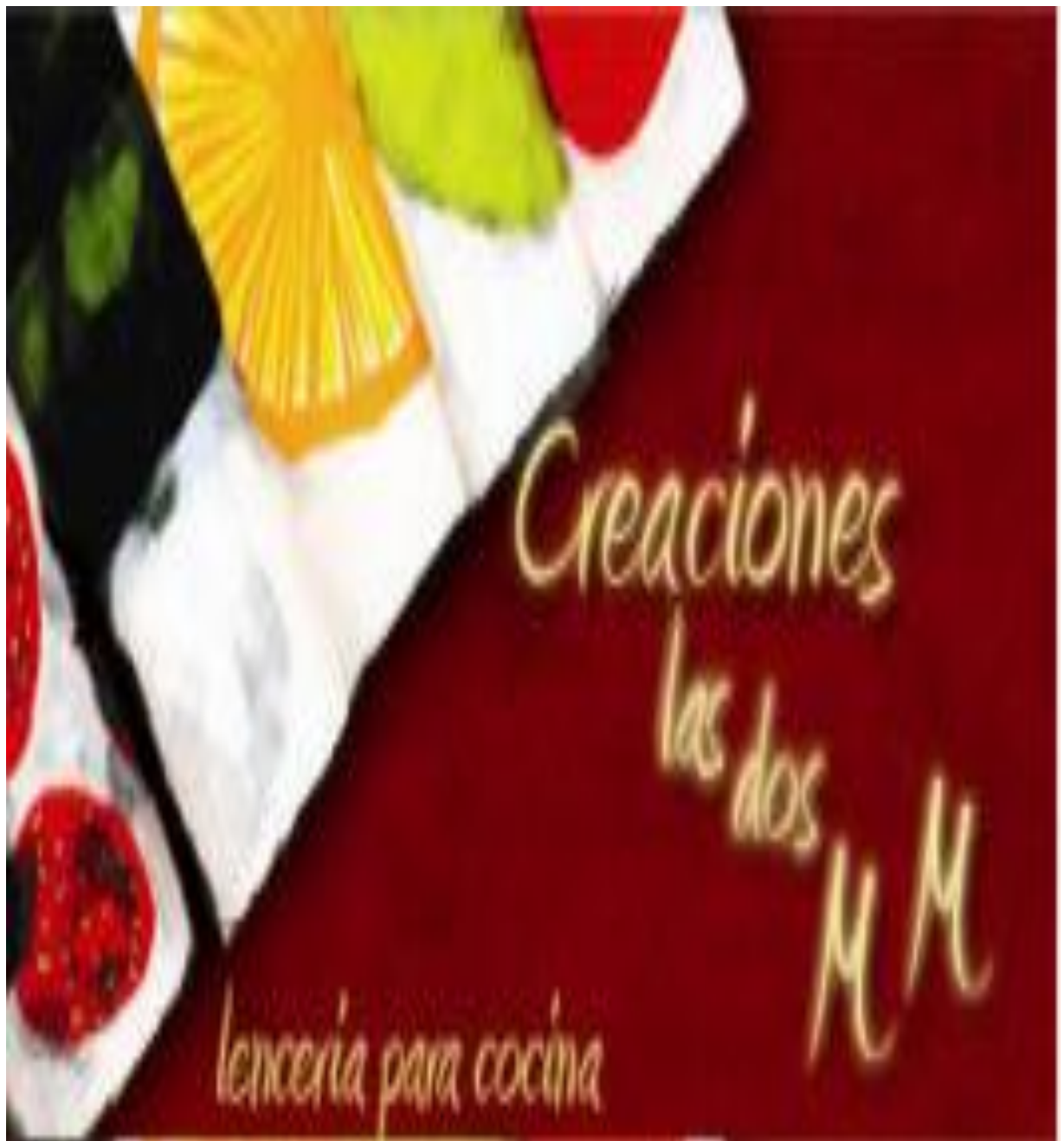
MÉNDEZ. Carlos. Metodología de la investigación. 4 ta. ed. Bogota; 2005 Mc grail. Pág. 100.

MÉNDEZ, Elizabeth. Diseño de estructura organizacional de Servicentro técnico Toyota, Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ingeniería, 2008. 250 p.

Vázquez, Juan Carlos, Costos, 2 ed. México; 1999 Aguilar.89 p.

ANEXOS

Anexo A. Portafolio de productos.





FORRO LICUADORA

TAMAÑO: 47 cm de largo x 150 cm de ancho

PRECIO: \$ 8.500



FORRO CUBIERTO

TAMAÑO: 28 cm de largo x 130 cm de ancho

PRECIO: \$ 7.200



LIMPION TOALLA ESTAMPADO

TAMAÑO: 45 cm de largo x 60 cm de ancho

PRECIO: \$ 2.860



LIMPION SESGO

TAMAÑO: 35 cm de largo x 45cm de ancho

PRECIO: \$ 3.300



LIMPIONTOALLA LISO

TAMAÑO: 45 cm de largo x 50cm de ancho

PRECIO: \$ 2.700



DELANTAL PLASTICO

TAMAÑO: 71 cm de largo x 50cm de ancho

PRECIO: \$ 4.000



DELANTAL DACRON

TAMAÑO: 71 cm de largo x 50cm de ancho

PRECIO: \$ 6.000



LIMPION NEVERA

TAMAÑO: 26 cm de largo x 26cm de ancho

PRECIO: \$ 2.600



LIMPION NEVERA SESGO

TAMAÑO: 26 cm de largo x 26cm de ancho

PRECIO: \$

--



COGEOLLA ESTAMPADO

TAMAÑO: 16 cm de largo x 15cm de ancho

PRECIO: \$ 1.500



COGEOLLADACRON

TAMAÑO: 16 cm de largo x 15cm de ancho

PRECIO: \$ 1.650



JUEGO COMPLETO

PRECIO: \$ 30.000